

**DUE DATE SLIP****GOVT. COLLEGE, LIBRARY****KOTA (Raj )**

Students can retain library books only for two weeks at the most

BORROWER S No	DUE DTATE	SIGNATURE

# व्यावसायिक संदेशवाहन एवं विक्रयकला

लेखक

डॉ० बी० एस० साधुर  
व्यावसायिक प्रशासन विभाग,  
पूनिर्वासितों कॉलेज ऑफ कॉमर्स, जयपुर  
तथा

डॉ० आर० एस० नीलखा  
व्यावसायिक प्रशासन विभाग  
एस एस जन सुबोध कॉलेज, जयपुर

पष्ठम् पूर्णतया सशोधित संस्करण  
1977-78

आदर्श प्रकाशन

चौडा रास्ता, जयपुर-3

प्रकाशक  
भ्यानन्द मित्तल  
अदृशं प्रकाशन  
बोडा रास्ता  
जयपुर-3

© सर्वाधिकार सुरक्षित

प्रथम संस्करण, 1972  
द्वितीय संस्करण, 1973  
तृतीय संस्करण, 1975  
चतुर्थ संस्करण, 1976  
पंचम संस्करण, 1977  
षष्ठम् संस्करण 1977-78

मूल्य सत्रह रुपया पचास पैसे मात्र

मुद्रक  
श्री लक्ष्मी प्रिन्टर्स, जयपुर

**SYLLABUS OF SECOND YEAR EXAMINATION**  
**FACULTY OF COMMERCE**  
**UNIVERSITY OF RAJASTHAN**  
**BUSINESS COMMUNICATION**  
**SALESMANSHIP**

**Section A**

**Communication**

- Unit 1.** Meaning, Principles of Business Communication, Importance, Type, Method Techniques, Barriers to Communication, Suggestions to overcome barriers

**Section B**

**Office Management**

- Unit 2.** Importance and Functions of Office Management, Basic Principles of Office Organisation, Selecting the Office site Office Planning and Layout, Staffing the Office
- Unit 3** Office Procedure, Analysing Office job, Effective supervision and duties of the supervisor, Human Relations and Office Personnel Policies, Training and Promoting Office Personnel, Office salary administration.

**Section C**

**Salesmanship .**

- Unit 4** Meaning, Scope and Development, Importance, Qualities of a Successful Salesman, Types of Salesman, Selections, Training and Remuneration of Salesman, Incentives to salesman of a sales organisation
- Unit 5** Sales Promotion, Sales Organisation, Duties of Sales Manager, Buying motives and Types of customers



## षष्ठम् संस्करण की भूमिका

पुस्तक का यह नवीन संस्करण प्रस्तुत करते हुए अत्यन्त हर्ष है। साथ ही लेखक अपनी ओर से खेद भी व्यक्त करते हैं कि अत्यधिक मांग के उपरान्त भी हम विगत सत्र में ही पुस्तक का पुनः प्रकाशन नहीं करवा सके।

प्रस्तुत संस्करण में हमने कई अध्यायों को नये सिरे से लिखा है। कुछ अध्यायों में विषय सामग्री को बड़ा दिया गया है। इन सब कार्यों में प्रश्न कोष (Question Bank) में दिये प्रश्नों को विशेष रूप में ध्यान में रखा गया है। आशा है छात्र इस संस्करण से ओर अधिक लाभान्वित होंगे।

अन्त में हम प्रबुद्ध पाठकों, सहयोगियों का आभार प्रदर्शन किये बिना नहीं रह सकते, जिनने असम्यक्त सुझावों ने पुस्तक के परिमार्जन में सहायता मिली है। हम आशा करते हैं, भविष्य में भी रचनात्मक सुझाव आते रहेंगे। विस्तृत छात्र मसुदाओं से हम प्रत्यक्ष सम्पर्क करने में असमर्थ रहते हैं। अतः छात्रों से अनुरोध है कि वे स्वयं हमें पत्र लिखकर पुस्तक की कमियों से अवगत करायें।

साधुर : नीलखा

## प्रथम संस्करण की भूमिका

आधुनिक व्यावसायिक जगत में सन्देशवाहन एवं विश्वयुक्तता का महत्त्वपूर्ण स्थान है। यदि इन दोनों को व्यावसायिक जगत् में जीवन रक्त की तलाश दी जाय तो भी कोई अतिशयोक्ति नहीं होगी। तिसा सन्देशवाहन के कुशल प्रवर्धन करना असम्भव होता है तो विश्वयुक्तता के अभाव में विफल करना। पुनः कुशल प्रवर्धन एवं विश्वयुक्तता के अभाव में किसी भी व्यावसायिक मस्या के लिए अपना अस्तित्व खतरे में खड़ा कर देना।

यह पुस्तक भारतीय विश्वविद्यालयों के विशेषकर राजस्थान विश्वविद्यालय के वाणिज्य के पाठ्यक्रमानुसार लिखी गयी है। इसमें विषय-सामग्री को सरल एवं रुचिकर ढंग से प्रस्तुत करने का प्रयास किया गया है। भाषा अत्यन्त सरल, सुगम एवं रोचक है। विद्यार्थियों की कठिनाई को ध्यान में रखकर पारिभाषिक एवं तकनीकी शब्द हिन्दी के साथ अंग्रेजी में भी दिये गये हैं।

हमें पूर्ण विश्वास है कि यह पुस्तक विद्यार्थियों के लिये अत्यन्त उपयोगी सिद्ध होगी। पुस्तक को अधिक उपयोगी तथा लोकप्रिय बनाने के लिए प्रवक्ताओं, विद्वानों, एवं विद्यार्थियों के सुझावों का सदैव स्वागत किया जायेगा।

हम अपने प्रकाशक आदर्श प्रकाशन तथा मुद्रक देव फाउण्डेशन प्रिण्टर्स का आभारी हैं, जिन्होंने अल्प समय में ही पुस्तक को आपके समक्ष प्रस्तुत करने में सहयोग दिया है।

23 जुलाई 1972

भवदीय  
लेखकद्वय

# विषय-सूची

खण्ड 'अ'

इकाई-1

## 1 व्यावसायिक सदेशवाहन : एक सामान्य अध्ययन 1-41

सदेशवाहन का अर्थ एवं परिभाषा, लक्षण, विकास, मन्देशवाहन के विकास को प्रभावित करने वाले तत्व, उद्देश्य, कार्य, महत्त्व, भारत में व्यावसायिक सदेशवाहन, सदेशवाहन के सिद्धान्त, प्रभावशाली सदेशवाहन के आवश्यक तत्व, सदेशवाहन प्रक्रिया, सदेशवाहन प्रक्रिया के तत्व, अभ्यास के लिये प्रश्न ।

## 2. सदेशवाहन के प्रकार 42-69

मौलिक सदेशवाहन, आवश्यकता एवं महत्त्व, मौलिक सदेशवाहन की आवश्यक बातें, लाभ, दोष, लिखित सदेशवाहन, लिखित सदेशवाहन के सम्बन्ध में ध्यान रखने योग्य बातें, लाभ, हानियाँ, सांकेतिक सदेशवाहन, दृश्य सदेशवाहन मौलिक बनाम लिखित सदेशवाहन, औपचारिक सदेशवाहन, अनौपचारिक सदेशवाहन, अर्थशास्त्री सदेशवाहन के माध्यम, अर्थशास्त्री सदेशवाहन की सफलता के लिए आवश्यक बातें, सीमाएँ, उर्ध्वगामी सदेशवाहन, लाभ, उर्ध्वगामी सदेशवाहन के माध्यम, सीमाएँ समतल सदेशवाहन, समतल सदेशवाहन का माध्यम, आंतरिक सदेशवाहन, लक्षण, आन्तरिक सदेशवाहन का महत्त्व या लाभ, बाह्य सदेशवाहन, महत्त्व एवं लाभ ।

## 3. सदेशवाहन की तकनीकें या साधन 70-77

सदेशवाहन की तकनीकें, सदेशवाहन की मौलिक तकनीकें, लिखित तकनीकें, दृश्य तकनीकें, अभ्यास के लिये प्रश्न ।

## 4 सदेशवाहन : बाधाएँ एवं सुझाव 78-87

सदेशवाहन में बाधाओं के प्रभाव, बाधाओं के प्रकार सदेशवाहन की बाधाओं को दूर करने के सुझाव, अभ्यास के लिये प्रश्न ।

खण्ड 'ब'

इकाई-2

## 1 कार्यालय प्रबन्ध : एक सामान्य अध्ययन 91-113

कार्यालय की परिभाषाएँ एवं अर्थ, कार्यालय के लक्षण या विशेषताएँ, उद्देश्य, कार्य, कार्यालय का महत्त्व या लाभ । कार्यालय प्रबन्ध की परिभाषाएँ एवं अर्थ, विशेषताएँ या लक्षण, कार्यालय प्रबन्ध के कार्य, कार्यालय प्रबन्ध का महत्त्व या लाभ, अभ्यास के लिये प्रश्न ।

- 2 कार्यालय संगठन** **114-138**  
 कार्यालय संगठन की परिभाषाएँ एवं अर्थ, लक्षण, कार्यालय संगठन का महत्त्व, कार्यालय संगठन के सिद्धान्त, कार्यालय संगठन के प्राप्ति, कार्यालय संगठन की प्रक्रिया, अभ्यास के लिये प्रश्न
- 3 कार्यालय का स्थान** **139-151**  
 कार्यालय के स्थान का चुनाव करते समय ध्यान रखने योग्य बातें, कार्यालय का स्थान शहर बनाम बस्के, लाभ, दोष, कार्यालय भवन निजी बनाम किराये का, लाभ, दोष, अभ्यास के लिये प्रश्न
- 4 कार्यालय नियोजन** **152-157**  
 परिभाषा एवं अर्थ लक्षण, उद्देश्य नियोजन की आवश्यक नीति, नियोजन की प्रक्रिया, अभ्यास के लिए प्रश्न ।
- 5. कार्यालय अभिन्यास** **158-168**  
 कार्यालय अभिन्यास की परिभाषाएँ एवं अर्थ, उद्देश्य, लाभ, कार्यालय अभिन्यास के सिद्धान्त, कार्यालय अभिन्यास प्रक्रिया, अभ्यास के लिये प्रश्न
- 6. कार्यालय अधिकारियों की नियुक्ति** **169-186**  
 भर्ती की परिभाषाएँ एवं अर्थ, आवश्यकता, भर्ती के स्रोत, कार्यालय कर्मचारियों का चुनाव करना, चुनाव जॉन, साक्षात्कार, अभ्यास के लिये प्रश्न

### खण्ड 'स'

#### इकाई-3

- 1. कार्यालय कार्य विधि** **189-205**  
 कार्य विधि की परिभाषाएँ तथा अर्थ, शब्दावली की समस्या, कार्यविधि, पद्धति तथा प्रणाली में अन्तर, कार्यविधि के लाभ या महत्त्व कार्यविधि के सिद्धान्त, अभ्यास के लिये प्रश्न
- 2 कार्यालय कार्य का विश्लेषण** **206-210**  
 कार्य विवरण, आवश्यकता तथा महत्त्व, अभ्यास के लिये प्रश्न
- 3 पर्यवेक्षण** **211-226**  
 पर्यवेक्षण की परिभाषाएँ एवं अर्थ, पर्यवेक्षक, पर्यवेक्षक के कार्य या कर्तव्य, दायित्व, योग्यताएँ, सिद्धान्त, अभ्यास के लिये प्रश्न
- 4 मानवीय सम्बन्ध तथा कार्यालय सेविवर्गीय नीतियाँ** **227-249**  
 मानवीय सम्बन्ध आन्दोलन का उद्भव एवं विकास, आवश्यकता, महत्त्व मानवीय सम्बन्ध विचारधारा की मान्यताएँ, सिद्धान्त, आलोचनाएँ, मुद्दा के लिये सुझाव, सेविवर्गीय नीतियाँ, उद्देश्य, आवश्यकता एवं महत्त्व, सिद्धान्त या तरक, श्रोन, लक्षण, एवं सेविवर्गीय नीतियों में दी जाने वाली बातें, अभ्यास के लिये प्रश्न

5. कार्यालय कर्मचारियों का प्रशिक्षण 250-264  
परिभाषाएँ एवं अर्थ, प्रशिक्षण के प्रकार, उद्देश्य, महत्त्व, सिद्धान्त, अच्छे प्रशिक्षण कार्यक्रम की आवश्यकताएँ, प्रशिक्षण की विधियाँ, अभ्यास के लिये प्रश्न
- 6 कार्यालय कर्मचारियों की पदोन्नति 265-274  
पदोन्नति का अर्थ, प्रकार, उद्देश्य, आवश्यकता एवं महत्त्व, सिद्धान्त, पदोन्नति नीति में दी जाने वाली बातें, पदोन्नति के आधार, अभ्यास के लिए प्रश्न।
- 7 कार्यालय वेतन प्रशासन 275-286  
कार्यालय वेतन को प्रभावित करने वाले तत्व सिद्धान्त, कार्यालय वेतन पद्धतियाँ, केवल वेतन पद्धति, लाभ एवं दोष, प्रेरणात्मक वेतन पद्धति लाभ एवं दोष, प्रेरणात्मक वेतन पद्धति की उपयुक्तता, अभ्यास के लिए प्रश्न।

## खण्ड 'द'

## इकाई-4

1. विक्रयकला : परिचयात्मक विश्लेषण 289-319  
अर्थ एवं परिभाषा विक्रयकला के लक्षण, प्रकार, विक्रयकला तथा मनोविज्ञान, विक्रयकला का महत्त्व, विक्रयकला की सफलता के आवश्यक तत्व, विनयकला कला अथवा विज्ञान, अभ्यास के लिए प्रश्न।
2. एक सफल विक्रयकर्ता के गुण 320-328  
सफल विक्रयकर्ता के गुण—शारीरिक गुण, मानसिक गुण सामाजिक गुण, चारित्रिक गुण, अभ्यास के लिए प्रश्न।
3. विक्रयकर्ताओं के प्रकार 329-341  
विक्रयकर्ताओं के वर्गीकरण व आधार विक्रयकर्ताओं के प्रकार—निर्माताओं के विक्रयकर्ता, थोक व्यापारी के विक्रयकर्ता, फुटकर व्यापारी के विक्रयकर्ता विनिष्ट विक्रयकर्ता, नियंत्रित के विक्रयकर्ता, कार्य क्षेत्र के आधार पर विक्रयकर्ताओं के प्रकार—आन्तरिक तथा अन्तर्नील विक्रयकर्ता, विक्रयकर्ताओं के कार्य, अभ्यास के लिए प्रश्न।
4. विक्रयकर्ताओं का चुनाव 342-366  
चुनाव की परिभाषा एवं अर्थ, चुनाव की आवश्यकता, उचित चुनाव के लाभ, अनुचित चुनाव के दुष्परिणाम चुनाव करते समय ध्यान रखने योग्य बातें, विक्रयकर्ताओं का चुनाव कार्य विक्रयकर्ताओं की प्रकृति का निर्धारण, विक्रयकर्ताओं की मर्चा का निर्धारण, विक्रयकर्ताओं के मोनों का निर्धारण, चुनाव प्रक्रिया का निर्धारण, चुनाव जाँच, अर्थ, प्रकार लाभ, दोष या सीमाएँ, माश्रूतकार—उद्देश्य, अच्छे माश्रूतकार की

आवश्यक बातें, सफल साक्षात्कार-वर्त्ता के गुण, साक्षात्कार करने की योजना साक्षात्कार की पद्धतियाँ, अभ्यास के लिए प्रश्न ।

## 5 विषयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण 367-389

प्रशिक्षण की परिभाषाएँ एवं अर्थ, उद्देश्य महत्त्व एवं लाभ, सीमाएँ, अच्छे प्रशिक्षण कार्यक्रम की आवश्यक बातें, प्रशिक्षण योजना, अच्छे प्रशिक्षण कार्यक्रम की विषय वस्तु प्रशिक्षण की पद्धतियाँ, अभ्यास के लिए प्रश्न ।

## 6 विक्रयकर्त्ताओं का पारिश्रमिक 390-421

अच्छी पारिश्रमिक पद्धति के उद्देश्य एवं अच्छी पारिश्रमिक योजना के आवश्यक तत्त्व विक्रयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक को निर्धारित या प्रभावित करने वाले तत्त्व पारिश्रमिक पद्धतियाँ, अभ्यास के लिए प्रश्न ।

## 7 विषयकर्त्ताओं की अभिप्रेरणाएँ 422-446

परिभाषाएँ एवं अर्थ अभिप्रेरणा की प्रकृति मानवीय आवश्यकताओं का वर्गीकरण, अभिप्रेरणा के उद्देश्य विषयकर्त्ताओं को अभिप्रेरणा की आवश्यकता अभिप्रेरणा के सिद्धान्त अभिप्रेरणा प्रक्रिया अभिप्रेरणाओं का वर्गीकरण विषयकर्त्ताओं की अभिप्रेरण पद्धतियाँ अभ्यास के लिए प्रश्न ।

### खण्ड 'इ'

## 1 विक्रय संवर्द्धन इकाई-5 449-467

अवश्य परिभाषा विज्ञापन एवं विषय संवर्द्धन में अंतर, विक्रय संवर्द्धन के उद्देश्य विक्रय संवर्द्धन का महत्त्व एवं लाभ विक्रय संवर्द्धन विधियाँ उपभोक्ता संवर्द्धन विधियाँ व्यापारी संवर्द्धन विधियाँ, अभ्यास के लिए प्रश्न ।

## 2 विक्रय संगठन संरचना 468-490

अर्थ एवं परिभाषा विक्रय संगठन के उद्देश्य, विक्रय संगठन का महत्त्व विक्रय संगठन के निर्धारक तत्त्व विक्रय संगठन के सिद्धान्त विक्रय संगठन का विभागीकरण विक्रय संगठन के प्रकार, अच्छे विक्रय संगठन के लक्षण 'वाटा' की विक्रय संगठन संरचना, अभ्यास के लिए प्रश्न ।

## 3 विक्रय प्रबन्धक के कार्य 491-499

विक्रय प्रबन्धन के कार्य नई विचारधारा के अनुसार विषय प्रबन्धक के कार्य अभ्यास के लिए प्रश्न ।

## 4 क्रय प्रेरणाएँ 500-509

क्रय प्रेरणाओं का वर्गीकरण भावना क्रय प्रेरणाएँ चिन्तक प्रधान क्रय प्रेरणाएँ संरक्षण प्रधान क्रय प्रेरणाएँ क्रय प्रेरणाओं का पता लगाना अभ्यास के लिए प्रश्न ।

## 5 ग्राहकों के प्रकार 510-520

ग्राहकों का वर्गीकरण-क्रय करने के उद्देश्यों के आधार पर, वैयक्तिक विशेषताओं के आधार पर लिंग के आधार पर आयु के आधार पर, सैद्धान्तिक आधार पर विज्ञान-ज्ञान के आधार पर अभ्यास के लिए प्रश्न ।

# इकाई-1

## (UNIT-1)

1. व्यावसायिक संदेशवाहन : एक सामान्य अध्ययन
2. संदेशवाहन के प्रकार
3. संदेशवाहन की तकनीकें या साधन
4. संदेशवाहन : बाधाएं एवं सुझाव

# व्यावसायिक सन्देशवाहन

## एक सामान्य अध्ययन

(Business Communication :

A General Study)

*"The words themselves do not matter so much, or the gestures or actions by which we communicate; it is the meaning another person infers from them that is the final test—the pay off of every communication"*

—Joseph Dhooper

वर्तमान अणु युग में व्यावसायिक कार्यालयों, कारखानों की विमनियों तथा कार्यालयों एवं कारखानों में कार्य करने वाले कर्मचारियों की संख्या दिन प्रतिदिन बढ़ती ही जा रही है। एक व्यावसायिक संस्था अथवा संस्था पर अत्यधिक रूप से निर्भर होती जा रही है। दूसरे शब्दों में, व्यावसायिक क्षेत्र में विनिष्ठीकरण का बोलबाला बढ़ता ही जा रहा है। इसका ही नहीं, व्यवसाय की नियाएँ बाह्य बातावरण से अत्यधिक रूप से प्रभावित हो रही हैं। बाह्य वातावरण में अर्थ-संघा का महत्व बढ रहा है, वैज्ञानिक खोजें हो रही हैं, तकनीकी आविष्कार हो रहे हैं मनोवैज्ञानिक अनुसंधानों द्वारा प्रबन्ध तकनीक में सुधार करके प्रयत्न किये जा रहे हैं, हमारी राष्ट्रीय सरकार द्वारा नवीन आर्थिक कार्यक्रम निर्धारित किये जा रहे हैं, औद्योगिक नीति में समय-समय पर परिवर्तन किये जा रहे हैं। ऐसे वातावरण में होने वाले प्रत्येक परिवर्तन का ज्ञान प्रबन्धक का होता ही चाहिए। उन अधिकार एवं अधिक मगठनों से सन्तु मगठन बनाये रखकर व्यवसाय में अन्तर्गत एवं मधुर मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करना चाहिये। हजारों एवं लाखों कार्यरत कर्मचारियों को प्रबन्धकीय कार्यों से अवगत करवाकर तथा उनकी शिक्षायत्तों एवं सुझावों पर पर्याप्त ध्यान देकर, उनमें संस्था के प्रति आत्मीयता का भाव उत्पन्न करना चाहिए। प्रत्येक प्रबन्धकीय कार्य यथा नियोजन, नियन्त्रण, मगठन आदि में कर्मचारियों को पर्याप्त अवसर भी देना चाहिये।

तकनीकी एवं वैज्ञानिक प्रगति से अवगत होकर प्रबन्धक का व्यावसायिक जीवन में अपनी प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति को भी सुदृष्ट करने का प्रयत्न करना चाहिये।

प्रपन ग्राहका आपूर्तिवृत्ताया (Suppliers) आदि म सदव सम्पक बनाय रखकर प्रपनी व्यावसायिक स्याति को निम्न दुनुनी रात चौनुनी करन का मन करना चाहिये । इन सत्र व्यावसायिक कार्यों का करन के लिए प्रपनका को सन्देशवाहन की कला म दम होना चाहिये । तभी वे कुशलतापूर्वक सस्था का प्रबन्ध कर सकेंगे । पीटर्स (Peters) न इसीलिए उचिन ही कहा ह कि ' अच्छे सन्देशवाहन सुदृढ प्रबन्ध की रीति हैं ॥

सन्देशवाहन प्रबन्धन वग का एक महत्वपूर्ण कार्य है निम्न सभी विद्वाना न स्वीकार किया है । बड़ वर्षों पूर्व सन् 1938 म ही प्रबन्ध क्षत्र के प्रसिद्ध विद्वान चेस्टर आई बर्नार्ड (Chester I. Barnard) न कहा या कि प्रबन्धन का प्रथम कार्य सन्देशवाहन व्यवस्था को उन्नत करना तथा बनाये रखना है । The first executive function is to develop and maintain a system of communication) आज के व्यवसाय के विस्तृत स्वरूप की सफलता सन्देशवाहन की कुशलता पर ही निर्भर है । कुशल सन्देशवाहना के अभाव म प्रभावशाली प्रबन्ध करना प्रसम्भव हो जाता है । अमेरिकन मैनेजमेन्ट एसोसिएशन (American Management Association) के भनपूर्व अध्यक्ष एल्विन डॉड (Alvin Dodd) न तो उनके महत्व के सम्बन्ध म यहा तय कह डाता है कि आज सन्देशवाहन प्रबन्धको की प्रथम समस्या है । कोमस्टाक ग्रेसर न तो प्रणालन की ही सन्देशवाहन विधियों की शुरुवात कह लिया है ।

उपरोक्त वक्तव्या म स्पष्ट होना है कि सन्देशवाहन का व्यावसायिक जगन में पदपूर्वक स्थान है । कुशल सन्देशवाहन के अभाव म कोई भी व्यावसायिक सस्था प्रपना व्यवसाय कुशलता स नहीं बना सकती है । आज के विनिष्ठीकरण के युग म प्रबन्धन की मस्या विनन विभागा एवं उपविभागा म बांट दी गयी है तथा जय उम मस्या म मकना तथा हज़ारा कार्यक काम करत हैं तर इन समस्त विभागा एवं यन्त्रिया क काया का एक सनियोजित ढंग स संगठित एवं समन्वित करन क निगम आवश्यक है नि मस्या का प्रत्येक अंग आन काय एवं उत्तरदायित्व म पूर्णरूपण प्रवर्तन हा । साथ ही ऐसे यह भा जानकारी प्रदान करना आवश्यक है कि वह प्रपन कल्याण ना पाउन करन पर किस प्रकार लाभार्जित हागा ? इन सभी जातराशिया का माध्यम सन्देशवाहन है जिसकी विधिया द्वारा मस्या का प्रत्येक अंग एक दूसरे क सम्पक म रहना है धार उम उनक माध्यम म आन कल्याण एवं अर्थिकारो म सम्बन्धित सचनाना क आदान प्रदान म सफलता हाती है ।

यदि किसी व्यावसायिक कार्यालय क कार्यों को शान्तपूर्वक तथा ताय ना स्पष्ट हा तायगा कि उतर प्रत्येक कमकारी के शक्ति कार्यक्षेत्र म से उगना 50

सन्देशवाहन शब्द क अर्थ पर्यायवाची भी है यथा सम्प्रपण सचनार आदि अर्थ म से किसी भी शब्द का प्रयोग किया जा सकता है ।



प्रतिगत से भी अधिक समय सन्देशों के आदान-प्रदान में व्यय हो जाता है। प्रबन्धक-वर्ग के बारे में विद्वानों का मत है कि वे अपने कुल समय का 90 प्रतिशत से भी अधिक समय सन्देशों के आदान-प्रदान में ही लगाते हैं। इसका मुख्य कारण यह है कि प्रबन्ध का प्रथम कार्य सन्देशवाहन की व्यवस्था करना, उसे उन्नत करना तथा उसे बनाये रखना है, क्योंकि उनके माध्यम से ही अन्य समस्त कार्यों की पूर्ति सम्भव हो पाती है। उदाहरणार्थ, योजना बनाने तथा नीति निर्धारण के पूर्व जब तक सर्वोच्च प्रबन्धकों को सभी स्तरों से आवश्यक सूचनाएँ नहीं प्राप्त हो जायेंगी, तब तक न तो एक सुनिश्चित योजना बनानी जा सकती है और न ही कोई सर्वमान्य नीति ही निर्धारित की जा सकेगी। आवश्यक सूचनाओं के मिल जाने पर ही योजनाएँ बनाना सम्भव होगा।

इन योजनाओं को क्रियान्वित करने तथा सर्वोच्च प्रबन्ध की नीति की जानकारी समस्त भगों को प्रदान करने में तो सन्देशवाहन का महत्त्व और भी अधिक है, क्योंकि इनसे सम्बन्धित कितने ही आदेश एवम् निर्देश उन्हें देने पड़ते हैं। किसी मधीनस्थ विभाग अथवा व्यक्ति से किसी भी आदेश अथवा निर्देश के पालन की आशा करना उस समय तक व्यर्थ है, जब तक कि उसे उस आदेश या निर्देश से भली प्रकार अवगत न कर दिया जाय। इसके बाद कर्मचारी अथवा विभाग को आदेशानुसार तथा निर्देशानुसार अपने कार्यों की रिपोर्ट प्रस्तुत करनी पड़ती है। इस रिपोर्ट के द्वारा ही वे अपने सन्देश उच्चाधिकारियों तक पहुँचाते हैं। अतः यह भी सन्देशवाहन का एक प्रमुख भग ही माना जाता है। इसके साथ ही साथ, जैसा कि ऊपर कहा जा चुका है, विभिन्न कर्मचारियों के कार्यों में समन्वय स्थापित करने तथा बाह्य पक्षकारों से सम्पर्क बनाये रखने के लिए भी सन्देशों का आदान-प्रदान आवश्यक होता है। अतः अब यह स्पष्ट है कि सन्देशवाहन के अभाव में व्यावसायिक कार्यों को पूरा करना असम्भव है। कीथ डेविस (Keith Davis) के शब्दों में "एक व्यवसाय के लिए सन्देशवाहन का उतना ही महत्त्व है जितना कि एक व्यक्ति के लिए रक्त-संचार का।" जिस प्रकार रक्त-संचार के रुक जाने से कोई व्यक्ति जीवित नहीं रह सकेगा, उसी प्रकार सन्देशवाहन की उपयुक्त व्यवस्था न होने पर व्यावसायिक व्यवस्था निष्क्रिय एवं प्राणहीन हो जायेगी।

### सन्देशवाहन का अर्थ एवं परिभाषा

#### (Meaning and Definition of Communication)

'सन्देशवाहन' शब्द की रचना दो शब्दों—सन्देश तथा वाहन—को मिलाकर की गयी है। इन दोनों शब्दों के अर्थ को समझने करने पर यह कहा जा सकता है कि सन्देशवाहन का अभिप्राय समाचार अथवा सूचना (सन्देश) भेजने की प्रक्रिया (वाहन) से है। इस आचार पर सङ्कुचित अर्थ में व्यावसायिक सन्देशवाहन का प्राण्य व्यवसाय सम्बन्धी सूचनाओं एवं सन्देशों की एक व्यक्ति अथवा संस्था से दूसरे

व्यक्ति ग्रथदा सस्था को भजन म है। परन्तु सन्देशवाहन का यह सवुचित ग्रथ उचित विस्तृत एव तक संगत नहीं ह। इस अर्थ में सन्देशवाहन के वास्तविक उद्देश्य तथा उसकी उपयोगिता का बोध नहीं होता है। वास्तव में, सन्देशवाहन तभी पूर्ण होता है जबकि सन्देश प्राप्तकर्ता सन्देश को ठीक उसी रूप एव अर्थों में समझे, जिस रूप एव अर्थों में उस सन्देश को भेजने वाला समझता है। यदि सन्देश प्राप्तकर्ता सन्देश भेजनेवाले की भावना एव विचारों को ठीक-ठीक नहीं समझ पाता है, तो ऐसा सन्देशवाहन नहीं अर्थों में सन्देशवाहन नहीं कहा जा सकता। जब भी सन्देश की प्रमाण प्रतिया के मध्य बड़ी पर किसी कारण किसी प्रकार का विकार (Distortion) उत्पन्न हो जाता है तो ऐसा सन्देशवाहन अपने वास्तविक उद्देश्यों की पूर्ति करने में असमर्थ होगा। अभी अंतिम में उसे वास्तविक सन्देशवाहन कहना गलत होगा।

अतः यह स्पष्ट है कि सन्देशवाहन में सन्देश देने वाले तथा सन्देश पाने वाले के मध्य जिस किसी भी सन्देश का आदान प्रदान हो उसका आशय एक ही भाव में ग्रहण किया जाय। यदि प्रेषक (Remitter or Sender) तथा प्रपित (Receiver) के विचारों के मध्य इस प्रतिया द्वारा एक्यता एव समभाव उत्पन्न हो जाता है तो उसे प्रभावी सन्देशवाहन कहा जायगा। विपरीत स्थिति में उसे सन्देश वाहन कहना ही अनुपयुक्त होगा। सन्देशवाहन की परिभाषा देते समय इस दृष्टिकोण का ध्यान में रखना आवश्यक है। सन्देशवाहन की नीचे दी गयी कुछ विधानों की विभाषाओं में इसी दृष्टिकोण का ध्यान में रखा गया है—

हेपनर तथा पैटिंगिल (Hepner and Pattingill) के अनुसार सन्देश वाहन तब ही लिये अथवा बातचीत करने में अधिक है—यह अर्थों का विनिमय है।<sup>1</sup>

न्यूमन तथा समर—(Newman & Summer) ने भी उक्त परिभाषा के समान ही परिभाषा दी है परन्तु उमम कुछ शब्दों का मिश्रण करके उसे विस्तृत कर दिया है। उनके अनुसार सन्देशवाहन दो या दो से अधिक व्यक्तियों के मध्य न या विचारों सम्मिलित अथवा भावनाओं का विनिमय है।<sup>2</sup>

लुई ए एलन (Louis A Allen) के अनुसार सन्देशवाहन में वे सभी राज सम्मिलित की जाती हैं जिनके द्वारा एक व्यक्ति अपनी बात दूसरे व्यक्ति के सम्मुख में डालता है। यह वह गुण है जो व्यक्तियों के सम्मुख की खाई को पाटता

Communication is more than talking with or writing to people—it is the exchange of meanings. Harry W Hepner and Fredrick B Pettingill

1. Communication is an exchange of facts ideas opinions or emotions by two or more persons. Newman and Summer

है। इसके मन्तांत कहने, सुनने और समझने की व्यवस्थित प्रक्रिया निरन्तर चलती रहती है ॥ <sup>1</sup>

रेडफील्ड (Redfield) के अनुसार, "सन्देशवाहन में आशय मानवीय तथा एव विचारा का पारस्परिक विनिमय है न कि टेलीफोन, तार, रेडियो आदि तकनीकी साधन। <sup>2</sup>

अमेरिकन प्रशिक्षण समिति (American Society of Training) के अनुसार, "सन्देशवाहन विचारा एव सूचनाओं का पारस्परिक समझ, विश्वास अथवा अच्छे मानवीय सम्बन्धों के लिए आदान प्रदान है।" <sup>3</sup>

कीथ डेविस (Keith Davis) के अनुसार, "सन्देशवाहन वह प्रक्रिया है जिसमें सन्देश एवं समझ को एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाया जाता है।" <sup>4</sup>

मेयर (Meyer) के अनुसार सन्देशवाहन, 'एक व्यक्ति की धारणाओं एवं विचारों को दूसरे व्यक्ति को बताना है।' <sup>5</sup>

मेकफारलैंड (McFarland) के अनुसार, "विस्तृत रूप में, सन्देशवाहन वह प्रविधि है जिसमें मनुष्यों के बीच अर्थपूर्ण बातों का आदान प्रदान होता है। विशिष्ट रूप में, यह वह प्रविधि है, जिसमें मनुष्यों द्वारा अर्थों को समझा जाता है और समझ पहुँचाई जाती है।" <sup>6</sup>

लु, फंक तथा पीयरसोल (Lul, Func and Piersol) के अनुसार, "यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से सूचनाएँ, मनोवृत्तियाँ, विचारों एवं मतों

1 "Communication is the sum of all things which a person does when he wants to create understanding in the mind of another. It is a bridge of meanings. It involves a systematic and continuous process of telling, listening and understanding, Louis A. Allen

2 "Communication is the broad field of human interchange of facts and opinions and not the technologies of telephone, telegraph, radio and like. Charles E. Redfield

3 Communication is the interchange of thought or information to bring about mutual understanding and confidence or good human relations. American Society of Training Directors, quoted by Harold Koontz and Cyril O. Donnell

4 "Communication is the process of passing information and understanding from one person to another" Keith Davis

5 "The act of making one's ideas and opinions known to others

—F. G. Meyer

6 Communication may be broadly defined as the process of meaningful interaction among human beings. More specifically, it is the process by which meanings are perceived and understandings are reached among human beings. D. E. McFarland

का दूगरा तक पहुँचाया एवं प्राप्त किया जाता है और जिसे फलस्वरूप पारस्परिक समझ तथा सहमति व निष्पत्ति आधार गुण होता है।<sup>1</sup>

उत्प्रेक्षित परिभाषाओं का ध्यान में रखा हुआ हम कह सकते हैं कि "सन्देश-वाहन वह प्रक्रिया है जिसमें दो या दो से अधिक व्यक्ति अपने सन्देशों तथा इन सन्देशों से सम्बन्धित भावनाओं, विचारों, सम्मतियों, तर्कों, तथ्यों, सन्देशों एवं विश्वास आदि का आदान प्रदान करते हैं। इस सम्प्रत्यय में यह बात अत्यन्त महत्व की है कि सन्देश में देशान्तर वह है जिसमें सन्देश भेजने वाला तथा प्राप्त करने वाला सम्मिलित होकर ही सन्देश में समझ। किसी व्यक्ति को कोई बात कह देना ही पर्याप्त नहीं है बल्कि महत्वपूर्ण बात यह है कि उस वही गई बात को प्राप्तकर्ता ने भी सन्देश में समझ लिया है जिस अर्थ में सन्देश देने या भेजने वाले ने समझा है। हाँ किन्तु यह बात भी याद रखें कि सन्देश प्राप्त करने वाले को विचार सन्देश व सन्देश ही सन्देश ही है।

### सन्देशवाहन के लक्षण (Characteristics)

उपरोक्त परिभाषाओं का निम्न विवेचन करने में सन्देशवाहन के निम्न लक्षण प्रकट होते हैं—

1 यह एक प्रक्रिया (Process) है—सन्देशवाहन एक निश्चित एवं निरन्तर प्रक्रिया है जिसमें प्रेषक एवं प्रेषित दो सम्बन्धपूर्ण पक्ष होते हैं। प्रेषक अपना सन्देश प्रेषित का भेजने समय एवं निश्चित विधि का प्रयोग करता है और प्रेषित अपनी प्रतिश्रुति यत्न करने द्वारा मूल प्रेषक का अपना सन्देश भेजता है। तत्पश्चात् वह मूल प्रेषक की अपना पुनः कोई सन्देश भेजता है। इस प्रकार व्यावसायिक सन्देशों में यह प्रक्रिया निरन्तर रूप में चलती ही रहती है।

2 सन्देशवाहन में सूचनाएँ एवं समझ सम्मिलित होती है (Information and understanding)—सन्देशवाहन का द्वितीय महत्वपूर्ण लक्षण यह है कि सन्देशवाहन में सूचनाएँ एवं समझ भी सम्मिलित होती है। वास्तव में सन्देश को शब्दों व अनुसार में समझकर उसकी भावना व अनुसार ही समझ जाना चाहिये। यदि शब्दों के अनुसार सन्देश का अर्थ लगाया जाता है तो सन्देश वास्तविक परिणाम उत्पन्न नहीं कर सकेगा।

3 सन्देशवाहन की सफलता बोलने एवं सुनने वाले की कुशलता पर निर्भर करती है—सन्देशवाहन के सम्प्रत्यय में यह भी एक महत्वपूर्ण तथ्य है कि हमारी

7 Communication is "all of the processes through which information, attitudes ideas or opinions are transmitted and received providing a basis for common understanding and agreement" Lull P. 1, Fanc F. 11 and Piensol D. T

सफलता बोलने एवं सुनने वाले की कुशलता पर निर्भर करती है। यदि बोलने वाला आपके सन्देश का यथोचित प्रकार से उच्चारण नहीं कर पाता है तो वह सन्देश कोई वाच्छिद्रत प्रतिक्रिया उत्पन्न करने में असमर्थ हो रहेगा। ठीक इसी प्रकार यदि सन्देश के प्राप्तकर्ता ने सन्देश को ठीक प्रकार से सुना नहीं है अथवा सुनने में लापरवाही की है तो भी सन्देशवाहन पूरा हुआ नहीं माना जावेगा।

4. सन्देशवाहन कार्यों का आधार है—किस व्यक्ति को क्या कार्य करना है, यह बात उतका अधिकारी सन्देशवाहन के द्वारा ही अवगत करवाता है। इसीलिए यह कहा जाता है कि यह कार्यों का आधार है।

5. यह प्रेरित को कार्य के लिए प्रेरणा देता है—सन्देशवाहन के द्वारा व्यक्तियों को कार्य सौंपा जाता है तो कार्य सौंपते समय ही उन्हें कार्य के प्रति प्रेरणा भी प्रदान की जाती है। आवश्यकता पड़ने पर बाद में भी प्रेरित को प्रेरित करने के लिये सन्देश दिया जाता है।

6. सन्देशवाहन उर्ध्वगामी, अधोगामी एवं समतल हो सकता है—एक संस्था में सभी प्रकार से सन्देशवाहन सम्भव है। सन्देशवाहन उर्ध्वगामी भी हो सकता है अर्थात् निम्न स्तर पर कार्य करने वाले व्यक्ति अपने सुभाव, निकायों, कार्य प्रतिवेदन आदि उच्च अधिकारियों को प्रेरित कर सकते हैं। उच्च अधिकारी अधोगामी सन्देशवाहन दिये बिना अपनी संस्था के कार्यों को पूरा करवा ही नहीं सकते हैं। उन्हें समय-समय पर कर्मचारियों को कार्य सौंपने पड़ते हैं, आवश्यक निर्देश देने पड़ते हैं, अभिप्रेरणा देनी पड़ती है। ऐसी स्थिति में अधोगामी सन्देशवाहन एक संस्था में होता अत्यावश्यक है। समान स्तर पर कार्य कर रहे कर्मचारी भी कभी-कभी आपस में विचारों एवं सूचनाओं का आदान-प्रदान कर कार्य प्रक्रिया को सरल बना लेते हैं। इस प्रकार एक ही संगठन में सभी दिशाओं में सन्देशवाहन सम्भव है।

7. सन्देशवाहन प्रक्रिया में सन्देशवाहन के सभी साधन सम्मिलित हैं—सन्देशवाहन प्रक्रिया में वे सभी साधन भी सम्मिलित हैं जिनके द्वारा सन्देश एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को पहुँचाये जाते हैं। अर्थात् प्रेषक को सन्देश पहुँचाने के लिये उचित माध्यम का चुनाव करना चाहिये, जिससे सन्देश उचित समय एवं रूप में प्रेषित के पास पहुँच सके तथा सन्देशवाहन का मूल उद्देश्य पूरा हो सके।

8. सन्देशवाहन प्रशासकीय (Administrative) होता है—सामान्य अर्थों में हम सन्देशवाहन का तात्पर्य विचारों के आदान-प्रदान से लगा लेते हैं। किन्तु व्यावसायिक दृष्टिकोण से जो सन्देश भेजे अथवा प्राप्त किये जाते हैं वे मूलतः प्रशासकीय प्रकृति के होते हैं। इसका मूल उद्देश्य संस्था के प्रशासन को यथानुकूल बनाना होता है। रेडफील्ड (Redfield) के अनुसार, “प्रशासकीय सन्देशवाहन केवल सन्देशों के आदान-प्रदान से ही सम्बन्धित नहीं होता है बल्कि प्रशासन से भी सम्बन्धित

होता है। एक सगठन को सन्देशवाहन की समस्याओं एवं अभिकर्तों की कार्यदशाओं, पारिश्रमिक, निरीक्षण, सगठन के ढांचे तथा कार्यपद्धतियों की सन्देशवाहन की समस्याओं में कोई भिन्नता नहीं होती है।" अतएव यह कहा जा सकता है कि व्यावसायिक मन्द्य मूलतः प्रशासनिक प्रवृत्ति के होने हैं।

9 सन्देशवाहन सगठन का आन्तरिक भाग (Internal to the organisation) है—जैसा कि उपर्युक्त अनुच्छेद में लिखा जा चुका है कि सन्देशवाहन प्रशासकीय होता है। इसमें यह बात भी स्पष्ट होनी है कि सन्देशवाहन मूलतः उन लोगों में सम्बन्धित होता है जो सगठन में कार्य करने हैं। अर्थात् आन्तरिक सन्देशवाहन सम्पूर्ण सन्देशवाहन का महत्त्वपूर्ण भाग होता है। किन्तु इसका यह तात्पर्य नहीं है कि सन्देश का आदान-प्रदान सगठन के बाहर नहीं होता है। यात्राएँ सगठन के (Extra-organisational) सन्देशवाहन भी बहुत आवश्यक हो गयी हैं। कर्मचारियों के सगठन, केन्द्रीय सरकार तथा राज्य सरकारों, व्यावसायिक गणों उपभावताओं आदि में सतत सम्पर्क बनाये रखने पड़ता है।

10 वर्तमान में द्विमार्गीय सन्देशवाहन (Two-way communication) का प्रचलन है—भूतकाल में व्यावसायिक सगठनों में एकल मार्गीय (one-way) सन्देशवाहन प्रचलित था। जिसमें किसी कार्य को करने के लिये आदेश दे दिया जाता था। कर्मचारियों को वह कार्य उसी रूप में करना पड़ता था। अर्थात् व्यावसायिक सगठनों में वही नियम प्रचलित था कि "करो या मरो" ("Not to reason why but to do so and die") किन्तु वर्तमान में प्रायः सभी संस्थाओं में द्विमार्गीय सन्देशवाहन प्रचलित है। इस अच्छे सन्देशवाहन में प्रेषित को अपने को विचारों के आदान-प्रदान की पूर्ण छूट होनी ही चाहिये। इसमें सन्देशवाहन का उद्देश्य सीधे एक आत्मा को प्राप्त हो गेगा।

### सन्देशवाहन का विकास (Development of Communication)

व्यावसायिक विभाग के प्रारम्भिक चरणों में पहले सन्देशवाहन का महत्त्व नहीं रहा था। परन्तु वर्तमान में सन्देशवाहन का अत्यधिक महत्त्व है। वर्तमान युग की व्यावसायिक विभागों में सन्देशवाहन का महत्त्वपूर्ण स्थान बन चुका है और सन्देशवाहन के क्षेत्र का पर्याप्त विकास हो गया है। सन्देशवाहन के विभागों को निम्न तीन चरणों में समझा जा सकता है—

1 एकल मार्गीय सन्देशवाहन (One-way Communication)—एकल मार्गीय सन्देशवाहन में आशय ऐसे सन्देशवाहन में है जिसमें सन्देश केवल उच्चाधिकारियों से अधीनस्थों को ही जाते हैं और अधीनस्थों का अपने सुभाव, शिवायते आदि उच्चाधिकारियों तक पहुँचाने का अधिकार नहीं होता है। निम्नाधिकारियों को "Not to question why but to do so and die" उक्ति का पूर्ण रूप में

पालन करना पड़ता है। इस प्रकार एकत्र मार्गीय सन्देश की निम्न प्रमुख विशेषताएँ होती हैं —

- [i] इसमें सन्देश केवल उच्चाधिकारियों से निम्नाधिकारियों को आते हैं।
- [ii] अधीनस्थों को किसी प्रकार के सुझाव व निष्कासन भेजने का अधिकार नहीं होता है।
- [iii] इसमें आदेश महत्त्वपूर्ण होता है।
- [iv] इससे कर्मचारियों को मज्जीन की भाँति कार्य करना पड़ता है।
- [v] ऐसी सन्देशवाहन प्रक्रिया में कार्य में नीरसता उदात्त हो जाती है।



चित्र-1 एकत्र मार्गीय सन्देशवाहन

व्यवसाय के विकास के प्रारम्भिक चरणों में इस एकत्र मार्गीय सन्देशवाहन का ही प्रचलन था क्योंकि सन्देश केवल उच्चाधिकारियों से अधीनस्थों को आदेश, निर्देश आदि के रूप में भेजे जाते थे। अधीनस्थों से उच्चाधिकारियों को कोई सुझाव व निष्कासन नहीं भेजी जा सकती थी। जो कुछ आदेश द दिया जाता था, उसे अधीनस्थों को पालन करना पड़ता था। यह चित्र-1 में समझाया गया है।

किन्तु मन्देशवाहन की इस प्रक्रिया का आधुनिक युग में कोई स्थान नहीं है। शायद ही कोई ऐसी व्यावसायिक संस्था हो, जहाँ एकल मार्गीय सन्देशवाहन प्रक्रिया का प्रचलन हो।

**2 द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन (Two-way Communication)**—लेकिन व्यावसायिक क्षेत्र की व्यापकता के साथ-साथ सन्देशवाहन के क्षेत्र का भी विकास हुआ। परिणामस्वरूप, यह अनुभव किया जाने लगा कि व्यवसाय के कुशल संचालन के लिए उच्चाधिकारियों द्वारा आदेश एवं निदेश दिया जाना ही पर्याप्त नहीं है, बल्कि अधीनस्थों से सुझाव, शिकायतें एवं प्रतिक्रिया का ज्ञान होना आवश्यक है। इसी विचार धारा के फलस्वरूप द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन प्रक्रिया का विकास हुआ। इन प्रकार की सन्देशवाहन प्रक्रिया में निम्नलिखित विशेषताएँ पाई जाती हैं -

- [1] इसमें उच्चाधिकारियों से आदेश एवं निदेश अधीनस्थों को जाते हैं।
- [ii] अधीनस्थ अपने सुझाव एवं शिकायतें उच्चाधिकारियों को भेजते हैं।
- [iii] इसमें आदेश महत्वपूर्ण होते हुए भी, आदेश में परिवर्तन करवाया जा सकता है।
- [iv] अधीनस्थों के विचारों एवं सुझावों पर ध्यान देकर कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न की जा सकती है।

इस प्रकार द्वि-मार्गीय सन्देशवाहनो के विकास से अधिकारियों एवं अधीनस्थों के मध्य सन्देशों का सतत रूप में आदान-प्रदान होने लगा। इससे संस्था की कार्य-कुशलता में वृद्धि होने लगी। सन्देशवाहन की ऐसी प्रक्रिया कर्मचारियों के मनोबल में भी वृद्धि करने में सहायक सिद्ध होती है। आपसी सहयोग भी बढ़ाती है। इसी उद्देश्य में प्रगति होकर ही तो आजकल सभी संस्थाएँ द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन प्रक्रिया का प्रयोग करती हैं। आज का प्रत्येक प्रबन्धक अपने कर्मचारियों को प्रोत्साहित करके कार्य करवाता है, हाँव कर नहीं। उस कर्मचारी से कन्धा से कन्धा मिलाकर चर्चा होता है, क्योंकि वर्तमान युग में हिस्सेदारी प्रबन्ध (Participative Management) का बोलचाला है। ऐसी परिस्थिति में अधीनस्थों के विचारों एवं सुझावों का महत्व और भी अधिक बढ़ जाता है। द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन प्रक्रिया को चित्र-2 में समझाया गया है।

प्रो दास गुप्ता (Dass Gupta) के अनुसार द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन का महत्व निम्नलिखित कारणों से है

- (i) यह संस्था की नीतियाँ एवं उद्देश्यों की जानकारी प्रदान करता है।
- (ii) यह नीतियों के परिणामों एवं प्राप्तियों की जानकारी प्रदान करता है।
- (iii) यह भविष्य की योजनाओं एवं सम्भावनाओं की जानकारी प्रदान करता है।





चित्र-2 द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन

- (iv) यह सेवा की शर्तों की जानकारी प्रदान करता है।
- (v) यह उत्पादकता एवं कार्यक्षमता बढ़ाने की विधियों एवं साधनों की जानकारी प्रदान करता है।
- (vi) यह औद्योगिक सुरक्षा स्वास्थ्य तथा कल्याण व मभी पहलुओं की जानकारी प्रदान करता है।

### 3. त्रि-विश्व सन्देशवाहन (Three-dimensional Communication)—

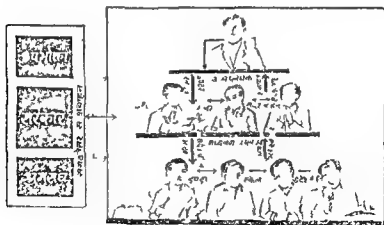
आधुनिक युग में द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन तो अनिवार्य सा हो गया है और प्रत्येक संस्था में द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन का ही प्रचलन है। किन्तु अब पश्चात्य देशों में और कुछ अंशों में हमारे देश में भी त्रि-विश्व सन्देशवाहन का विकास होने लगा है। प्रबन्धक वर्ग अब यह अनुभव करने लगा है कि केवल उच्चाधिकारियों एवं अग्री मंस्था के मध्य विचारों का आदान-प्रदान हो जाता ही पर्याप्त नहीं है। वे यह मह-सूस करते हैं कि विभिन्न विभागों पर बैठ व्यक्तियों के बीच भी प्रत्यक्ष रूप से संदेशों का आदान-प्रदान हो तो प्रबन्धकीय क्षमता में और भी वृद्धि की जा सकती है। इतना ही नहीं, वे यह भी अनुभव करते हैं कि संगठन के बाहर भी समाज के विभिन्न वर्गों एवं सरकार आदि से भी निरन्तर सम्पर्क बनाये रखना आवश्यक है। इस

दृष्टिकोण से आधुनिक प्रयत्न यह आवश्यक समझते हैं कि मन्दसंचालन प्रक्रिया की निम्न निम्नलिखित बातों पर ध्यान देना चाहिए—

- (i) भिन्न स्तरीय सन्देशवाहन (Inter-scalar Communication)
- (ii) समान स्तरीय सन्देशवाहन (Intra-scalar Communication)
- (iii) संगठनेतर सन्देशवाहन (Extra-organisational Communication)

(i) भिन्न स्तरीय सन्देशवाहन—भिन्न भिन्न स्तर के अधिकारियों के मध्य होने वाला सन्देशों के आदान प्रदान का भिन्न स्तरीय अथवा इन्टर स्केनर सन्देशवाहन कहते हैं। उदाहरणार्थ जनरल मैनेजर, विभागीय मैनेजर, सुपरवाइजर तथा फोरमैन के मध्य सन्देशों के आदान प्रदान भिन्न स्तरीय या इन्टर स्केनर सन्देशवाहन कहलाता है। जनरल मैनेजर से नमक फोरमैन तक आदेश निर्देश सूचनाएँ दी जाती हैं और फोरमैन नमक जनरल मैनेजर तक कार्य प्रतिवेदन, सुभाव, नियमित विचार आदि भेज जाते हैं।

(ii) समान स्तरीय सन्देशवाहन—जब सन्देशों के आदान प्रदान समान स्तर के कर्मचारियों अथवा अधिकारियों के मध्य होता है तो समान स्तरीय अथवा इन्ट्रा स्केनर सन्देशवाहन कहलाता है।



चित्र 3 निम्नलिखित सन्देशवाहन

इन्टर सन्देशवाहन कहलाता है। उदाहरणार्थ जब एक विभागाध्यक्ष एक विध्याध्यक्ष के मध्य विचारों एवं सूचनाओं के आदान प्रदान होता है तो यह समान स्तरीय सन्देशवाहन कहा जाता है। यह प्रायः अनौपचारिक तौर पर ही होता है। इसमें सन्देशवाहन में कुशलता बढ़ जाती है। शोभना खान्दवाला (Shobhna Khandwala) के अनुसार समान स्तरीय सन्देशवाहन समझ (Understanding) में दृढ़

करता है, मनोबल बढ़ाता है और पूरक सूचनाएँ प्रदान करता है। परन्तु यदि इसे अत्यधिक महत्व दिया गया और सामान्य हित की अपेक्षा किसी प्रबन्धक वर्ग विशेष के हित के लिए प्रयुक्त किया गया, तो यह संगठन को कमजोर बना देता है।<sup>1</sup>

(ii) संगठनेत्तर सन्देशवाहन—जय सत्या के अधिरागियो एवं नमंवागियो तथा सत्या के बाह्य पक्षों द्वारा मन्देशों का आदान प्रदान किया जाता है, तब उसे 'संगठनेत्तर सन्देशवाहन' कहते हैं। बाह्य पक्षों में हम ग्राहकों सरकार समाज, धर्म-मध्य आदि को सम्मिलित करते हैं। इनमें भी अविच्छिन्न रूप में मन्देशों का आदान प्रदान होना रहना आवश्यक है।

### व्यावसायिक सन्देशवाहन के विकास को प्रभावित करने वाले तत्त्व (Factors influencing Development of Business Communication)

आज व्यावसायिक सन्देशवाहन का पर्याप्त विनाश हो चुका है इसके प्रमुख निम्न कारण हैं—

#### 1. व्यावसायिक क्षेत्र का विकास (Growth of the Size of Business)—

व्यावसायिक क्षेत्र के विकास ने सन्देशवाहनों को प्रभावित किया है। ज्यों ज्यों व्यावसायिक क्षेत्र का विकास हुआ है, त्वांत्यों व्यवसाय में कार्य करने वालों की संख्या में भी वृद्धि हुई है और सन्देशवाहनों का महत्व बढ़ता गया तथा आज भी बढ़ता जा रहा है।

#### 2. तकनीकी ज्ञान का विकास (Development of Technology)—

तकनीकी ज्ञान के विकास ने सन्देशवाहनों का महत्व बढ़ा दिया है। आज की प्रबन्धनीय पद्धतियाँ तकनीकी ज्ञान में ओत-प्रोत हैं। इन तकनीकी पद्धतियों ने सन्देशों का आदान प्रदान को आवश्यक बना दिया है।

#### 3. प्रतिस्पर्धा (Competition)—

यह सर्व विदित है कि आधुनिक व्यवसाय में पर्याप्त प्रतिस्पर्धा है। इस प्रतिस्पर्धा में ग्राहकों को सर्वश्रेष्ठ के लिए स्पर्धा-बनाना, अपने उपलब्ध साधनों का अधिकाधिक प्रयोग कर लाभ कमाना आवश्यक हो गया है। इन सबके लिए सन्देशवाहन अपरिहार्य हो गया है।

#### 4. श्रम संघों का विकास (Development of Trade Unions)—

श्रम संघों के विकास हो जाने ने श्रमिकों को पर्याप्त मान्यता (Recognition) तथा हिस्सेदारी (Participation) देना आवश्यक हो गया है।

1 "Intra-scalar communication increases understanding, accentuates group unity, speeds actions, aids morale and provides supplementary information. However, if it is overemphasized and perverted to serve interests of a particular management level rather than the general interest it tends to weaken the organisation." Communication in Industry, by Shobhna Khandwala, Industrial Times, Aug. 1, 1964

5 सामाजिक विज्ञानों में अनुसन्धान (Research in the Social Sciences)—सामाजिक विज्ञानों के अनुसन्धानों से अब यह पूर्ण रूप से स्पष्ट हो गया है कि श्रमिक उत्पादन का एक साधन मान नहीं है बल्कि वह एक महत्वपूर्ण हिस्सेदार है। उसके साथ मानवीय सम्बन्ध स्थापित करने चाहिये तभी कार्य आसानी से करवाया जा सकता है।

### सन्देशवाहन के उद्देश्य (Objectives of Communication)

डेल तथा माइकेला (Dale and Michelson) के अनुसार, "सन्देशवाहन का मुख्य उद्देश्य किसी व्यक्ति, किसी समूह या किसी बात में परिवर्तन करना है या प्रतिकूल प्रवृत्ति को समाप्त करता है।" विस्तृत रूप में सन्देशवाहन के निम्न उद्देश्य हो सकते हैं—

- 1 कर्मचारियों को कम्पनी की उन्नति में अवगत रखना।
- 2 कर्मचारियों को उनके कार्यों के सम्बन्ध में आदेश एवं निर्देश देना।
- 3 कर्मचारियों से वे सूचनाएँ प्राप्त करना जो प्रबंध में सहायक होती हैं।
- 4 कर्मचारियों में उनके कार्य तथा सम्पूर्ण कम्पनी के कार्यों के प्रति रुचि उत्पन्न करना।
- 5 प्रबंध वा कर्मचारियों के हित में रूचि जाग्रत करना।
- 6 श्रमिकों के आवागमन (Turn over) को कम करना अथवा बन्द करना।
- 7 अच्छे मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करना।
- 8 कर्मचारियों में कार्य करने की तृप्ति में वृद्धि करना तथा उनके सहयोग में लाभ में वृद्धि करने का प्रयत्न करना।
- 9 प्रत्येक कर्मचारी में कम्पनी का सदस्य होना के नाते आत्म गौरव की भावना भरना।
- 10 विभी परिवर्तन के लिए तैयार करना।

होज तथा जॉनसन (Hodge and Johnson) के अनुसार सन्देशवाहन के निम्न प्रमुख कार्य हैं—

- 1 सूचना देना (To inform)
- 2 उकसाना या प्रेरित करना (To persuade)
- 3 कार्य करवाना (To initiate action)
- 4 सामाजिक सम्बन्धों को सुगम बनाना (To facilitate social contacts)

## सन्देशवाहन का महत्त्व (Importance of Communication)

अमेरिका के नेशनल मैनेजमेण्ट एसोसिएशन (National Management Association) के अनुसार "सन्देशवाहन आधुनिक व्यावसायिक कार्यालय की जीवन धारा है। (Communications are the life-stream of the modern business office) व्यवसाय के व्यापक क्षेत्र में सन्देशवाहन का महत्वपूर्ण स्थान है। प्रबन्धक अपने विभिन्न कार्यों, यथा-योजना बनाना, नीति निर्धारित करना, विभिन्न कर्मचारियों से कार्य करवाना, उसके कार्यों का समन्वय करना इत्यादि को बिना सन्देशवाहन के नहीं कर सकता। इस सम्बन्ध में विद्वान प्रो थियो हैमैन (Theo Haimann) के विचार तर्क सग्त प्रतीत होते हैं। उनके अनुसार "सभी प्रबन्धकीय कार्यों की सफलता सन्देशवाहन पर निर्भर है।"<sup>1</sup> विद्वान लेखक खम्बातर (Khambatta) के अनुसार, "अच्छे सन्देशवाहन कार्यों अच्छी तरह निष्पादन में सहायता पहुँचाते हैं, दूसरों से सहयोग प्राप्त करते हैं, विचारों एवं निर्देशों को स्पष्ट रूप से समझते हैं तथा कार्यकुशलता में तुरन्त व इच्छित परिवर्तन करते हैं।"<sup>2</sup> इसी प्रकार विद्वान लेखक पीटर्स (Peters) के विचार में भी तनिक अनिश्चित नहीं है, "अच्छे सन्देशवाहन ठोस प्रबन्ध की नींव है।"<sup>3</sup> विस्तृत रूप से सन्देशवाहन के महत्त्व का अध्ययन निम्न शीर्षकों में किया गया है —

1. व्यवसाय का कुशल संचालन (Efficient operation of a Business)— प्रत्येक व्यवसाय के कुशल संचालन के लिए सन्देशवाहन अनिवार्य है। एक विद्वान के अनुसार "बिना सन्देशवाहन के प्रबन्ध असम्भव है।" (Without communication, management is impossible) व्यावसायिक क्षेत्र के विकास के साथ ही साथ इसका महत्त्व बढ़ गया है और सन्देशवाहन इसका एक आवश्यक अंग बन गया है। "यह उस चिकने पदार्थ का कार्य करता है जिससे प्रबन्ध प्रविधि आसान हो जाती है।"<sup>4</sup> प्रबन्ध दूसरे व्यक्तियों से कार्य करवाने की कला का नाम है। इस हेतु प्रबन्धक वर्ग को उद्देश्यों का निर्धारण करना होता है और उन उद्देश्यों के अनुरूप ही कर्मचारियों से कार्य करवाना पड़ता है। इस बीच प्रबन्धक वर्ग को कई आदेश निर्देश एवं सूचनाएँ भेजनी पड़ती हैं। कार्य का विभाजन करना, उनके

- 1 "The success of all management functions depends on successful Communication" Theo Haimann
- 2 "Better Communication help to get better job performance, wins the co-operation of others, gets ideas and in the work performance" F K. Khambatta
- 3 "Good communication is the foundation for sound management" Hayment W Peters
- 4 "It serves as the lubricant fostering smooth operation of the management process, George R. Terry

कार्य को आया एव उद्देश्यो को प्राप्त करने हेतु अन्य विविध कार्यों के लिए सन्देशवाहन का प्रयोग करना पड़ता है। प्रबन्धक क्षेत्र के प्रसिद्ध विद्वान पीटर ऐक ड्रकर (Peter F. Drucker) का मत है कि "प्रबन्धक के पास एक विशेष औजार है सूचनाएँ। यह व्यक्तियों को हारता नहीं है। यह प्रोत्साहित करता है, दिशा देता है, व्यक्तियों को उनके कार्यों पर संगठित करता है। यह सब करने के लिये भाषा, लिखित शब्द अथवा श्रवण को माया उसका औजार—एक मात्र औजार है।"<sup>1</sup> स्पष्ट है कि प्रत्येक प्रबन्धक सन्देशवाहन की कला रमता है, क्योंकि इसके बिना वह व्यवसाय या गृहस्थ संचालन नहीं कर सकता है। उसे एव व्यवसाय के सभी कार्यों में सन्देशवाहन का प्रयोग करना होता है। सस्था के कार्यकर्ताओं एव अधिनारियों के मध्य सतत सम्पर्क बनाये रखना पड़ता है तथा उनके विभिन्न कार्यों का समन्वय करना होता है।

एक विद्वान के अनुसार "अच्छे सन्देशवाहन ही अच्छा व्यवसाय है।" (Good communication is good business) उसी प्रकार एव अन्य विद्वान कहते हैं कि "अच्छे प्रबन्धक अच्छे सन्देशदाता होते हैं और निम्न स्तर के प्रबन्धक प्रायः इसके विपरीत।" (Good managers are good communicators, poor are usually the opposite) सन्देशवाहन जगत के विद्व प्रसिद्ध लेखक रैडफील्ड (Redfield) ने तो यहाँ तक कहा है कि "सन्देशवाहन एक संगठन को एक बना सकता है अथवा उसका विनाश कर सकता है।" Communication may cement an organisation or disrupt it

2 उचित एव शीघ्र निर्णय (Proper and Quick Decisions)—सन्देशवाहन शीघ्र निर्णय लेने में महत्वपूर्ण योगदान देता है। आज नीति निर्धारण में केवल प्रबन्धक ही नहीं होता है, बरिक्त विभिन्न शासक, अधीनकारी, कर्मचारी सभी सम्मिलित होते हैं। अतः वे परस्पर विचार विनिमय द्वारा निर्णय ले सकते हैं। अच्छे निर्णय, अच्छे सन्देशवाहन पर ही निर्भर करते हैं। यदि निर्णय करने वालों के पास सतत सन्देशवाहन उपलब्ध है तो वे विभिन्न सूचनाएँ प्राप्त कर अच्छे एव ठीक निर्णय ले सकेंगे। यह औपचारिक एवम् औपचारिक सन्देशवाहन पर निर्भर करता है।

3. विवेन्दीकरण एवम् अधिकार प्रत्यायोजन (Decentralization and Delegation)—विवेन्दीकरण सन्देशवाहनो के सहारे ही सम्भव है। विवेन्दीकृत सस्था में सन्देशवाहनो का महत्व और भी बढ़ जाता है। प्रत्येक कर्मचारी और अधिकारी को अपने कार्यों एव उद्देश्यों से अवगत करवाना आवश्यक है। साथ ही साथ

1 'The manager has a specific tool information. He does not 'handle' people: he motivates, guides, organises people to do their own work. His tool—his only tool—to do all this is the spoken or written words or the language of numbers.' Peter F. Drucker

उनके क्या-क्या दायित्व होंगे ? इस बात की जानकारी भी आवश्यक है। इसी प्रकार अधिकार प्रत्यायोजन में भी इसका महत्व है। जार्ज. आर. टेरी (George R. Terry) का मत है कि "सन्देशवाहन वह साधन है जिसके द्वारा अधिकार प्रत्यायोजन का कार्य किया जाता है।"<sup>1</sup> ठीक इसी प्रकार रेंडीफोल्ड के अनुसार "एक विनियंत्रित कार्य सफल होता है अथवा असफल, प्रशासनिक सन्देशवाहन के गुणों पर निर्भर करता है।" *Whether a decentralized operation succeeds or fails often depends on the quality on administrative communication*

**4 योजनाओं का निर्माण (Planning)**—योजनाबद्ध कार्य अधिक निश्चित होते हैं। अतः प्रत्येक व्यावसायिक औद्योगिक संस्था प्रत्येक कार्य के लिए एक योजना का निर्माण कर लेती है। इन योजना को सफल बनाने में संस्था के सभी विभागों का सक्रिय सहयोग होना तथा उन्हें संस्था की योजनाओं के बारे में पूर्ण ज्ञान होना आवश्यक है। कून्ट्स तथा ओ'डोनेल (Koontz and O'Donnell) ने इस बात को स्वीकार करते हुए लिखा है, प्रभावशाली नियोजन यहाँ होता है, जहाँ इसके प्रत्येक जिम्मेदार व्यक्ति को अपने समस्त नियोजन क्षेत्र की आवश्यक सूचनाएँ प्राप्त हों। जहाँ तक सम्भव हो सूचनाएँ विशिष्ट एवं विस्तृत रूप में होनी चाहिए।<sup>2</sup> वे व्यक्ति ही योजना का सफल क्रियान्वयन कर सकते हैं, जिन्हें न केवल योजना के सम्बन्ध में ठीक ठीक ज्ञान हो, बल्कि उसके उद्देश्यों एवं उद्देश्य प्राप्ति के साधनों का भी आवश्यक ज्ञान हो। यह सभी सन्देशवाहन में ही सम्भव है।

**5 समन्वय (Co-ordination)**—व्यवसाय के विस्तृत स्वरूप के फलस्वरूप विविष्टीकरण का विशेष महत्व हो गया है। आज एक व्यवसाय को विभिन्न कार्यों के अनुसार विभागों में बांट दिया जाता है ताकि प्रत्येक विभाग अपना कार्य विशिष्ट योग्यता से पूरा कर सके। इन विभिन्न विभागों का उद्देश्य एक ही होना है, परन्तु कार्य अलग अलग होने हैं। इन अलग-अलग विभागों के कार्यों को एक उद्देश्य की पूर्ति हेतु समन्वित करना पड़ता है। इस हेतु कर्मचारियों को समय-समय पर सूचित करते रहना पड़ता है। उसी प्रकार प्रबन्धक वर्ग को भी कर्मचारियों के कार्यों की सूचनाएँ प्राप्त करनी पड़ती हैं। यह सब सन्देशवाहन के उचित प्रयोग पर निर्भर है। मैरी कुशिंग माइल्स (Mary Cushing Miles) लिखती हैं "समन्वय के लिए अच्छा सन्देशवाहन आवश्यक है। वह ऊपर को ओर, नीचे की ओर तथा अग्रत-पश्चत दोनों ओर समस्त स्तरों पर नीतियों को प्रेषित करने, व्याख्या करने और अपनाने

- 1 Communication is the means by which the act of delegation is accomplished. George R. Terry
- 2 'Effective planning occurs when everyone responsible for it has access to complete information affecting area planning' Information must be as specific and thorough as possible. Harold Koontz and Cyril O'Donnell

के लिये, सूचनाओं एवं ज्ञान को प्राप्त करने तथा ऊँचे मनोबल एवम् परस्पर सद्भाव के लिए आवश्यक है।<sup>1</sup> विलियम् एव न्यूमेन (William H Newman) ने भी समन्वय में सन्देशवाहक महत्त्व को स्वीकार किया है और लिखा है कि “अच्छा सन्देशवाहन समन्वय में सहायता पहुँचाता है।”

6 प्रजातान्त्रिक प्रबन्ध (Democratic Management)—आधुनिक युग में व्यावसायिक संस्थाओं का प्रबन्ध प्रजातान्त्रिक पद्धति के आधार पर किया जाता है। कर्मचारी में अंशगारी होती है। उनकी समय समय पर सभाएँ होती रहती हैं। उसी प्रकार संयुक्त समितियाँ (Joint Councils) व्यापार कर्मचारी-हिस्सेदारी (Workers Participation) से प्रबन्ध किया जाने लगा है। यदि इन सभी पक्षों में उचित समर्थ नहीं रहता है तो प्रजातान्त्रिक प्रबन्ध व्यवस्था सफल नहीं होती है। इस हेतु सन्देशवाहन की उत्तम प्रशिक्षण होना अनिवार्य है।

7 मानवीय सम्बन्धों के निर्माण में (Building Good Human Relations)—आंतराल श्रम के क्षेत्र में मानवीय सम्बन्धों की विशेष चर्चा है। यह स्वीकार किया जाने लगा है कि प्रत्येक श्रमिक के साथ मानवीय व्यवहार किया जाना आवश्यक है क्योंकि श्रमिक अब एक उत्पादन का साधन माना नहीं रह गया है अपितु आज वह उद्योग का महत्वपूर्ण हिस्सेदार है। इस विचारधारा ने श्रम सम्बन्धों को सुधारने के लिए बाध्य किया है। मानिए व मजदूर की लाई को पाठना आवश्यक हो गया है। अब मानिए एवम् मजदूर के बीच मधुर एवम् सहोद्देशपूर्ण सम्बन्ध होने आवश्यक हैं। सन्देशवाहक इस दिशा में महत्वपूर्ण योगदान देता है। मानिए एव मजदूरों के बीच सतत सन्देशवाहन प्रशिक्षण रहने से उनके विचारों का प्रादान प्रदान होता रहता है। मानिए अश्वनी नीति एवं विचार श्रमिकों का पहुँचा कर उन्हें वास्तविक स्थिति से अवगत करवाते हैं और श्रमिक अपने विचार शिवायत सुझाव आदि मानिए तब पहुँचाते रहते हैं। यह प्रक्रिया उनके बीच कुछ एक मधुर सम्बन्धों के निर्माण में महत्वपूर्ण योगदान दे सकती है। मानवीय सम्बन्धों के विशेषज्ञ रॉबर्ट डी बर्थ (Robert D Berth) के विचारों को स्वीकार करने में तनिक भी संकोच नहीं होता है। उनके अनुसार “विशेष सन्देशवाहन के मानवीय सम्बन्ध असम्भव हैं।”<sup>2</sup> मानवीय सम्बन्धों के निर्माण के लिए सन्देशवाहन प्रक्रिया आवश्यक है।

1 ‘Good Communications are essential to coordination. They are necessary upward, downward and sideways through all the levels of authority and advice for transmission, interpretation and adoption of policies for sharing of knowledge and information and for the more subtle needs of good moral and mutual understanding’ Mary Cushing Niles

2 Good communication aids in coordinating activities William H Newman

3 “It is impossible to have human relations without communication”

—Robert D Berth



8. **मनोबल बढ़ाता है (Increases Morale)**—मनोबल व्यक्तियों की उम्र भावना का नाम है जिससे वे अपने कार्यों को अच्छी तरह एवम् ध्यानपूर्वक करते हैं। अतः इस प्रकार की भावना को उदय करने में सन्देशवाहन का महत्वपूर्ण स्थान है। सन्देशवाहन के द्वारा कर्मचारियों एवम् अधिकारियों के मध्य विचारों का सतत आदान-प्रदान होता रहता है, जिससे कर्मचारियों में सत्ता के प्रति अपनत्व की भावना का विकास होता है। साथ ही साथ अपने आपको सत्ता का अभिन्न अंग समझने लगते हैं। अच्छा मनोबल तभी उत्पन्न किया जा सकता है, जबकि प्रबन्ध वर्ग कर्मचारी वर्ग को ध्यान पूर्वक सुने, उनसे मित्रवत् बातचीत करें, आवश्यक सूचनाएँ दे और कर्मचारियों को यह महसूस करने का अवसर दे, कि वे सत्ता के ही अभिन्न अंग हैं। यह सब सन्देशवाहन के माध्यम में ही सम्भव हो सकता है।

9. **कर्मचारियों में पारस्परिक सहयोग (Mutual Co-operation)**—आज जबकि वृहद्-स्तरीय उत्पादन के युग में एक ही व्यावसायिक छत के भीचे अनेक कर्मचारी कार्य करते हैं, उनमें पारस्परिक सहयोग होना आवश्यक है। पारस्परिक सहयोग के अभाव में सत्ता के कार्यों का कुशलपूर्वक नहीं चलाया जा सकता। सन्देशवाहन से प्रत्येक कर्मचारी किसी विशिष्ट कर्मचारी के बारे में पूर्ण एवम् सही जानकारी प्राप्त कर सकता है। इससे कर्मचारियों में निकट सम्बन्ध स्थापित हो जाता है और वे एक दूसरे के साथ मिलकर काम करने लगते हैं। वास्तव में, औद्योगिक प्रबन्ध के आधुनिक उद्देश्य सामूहिक कार्य, सहकारिता तथा हितसंबन्धिता से कर्मचारियों में समूह के प्रति अपनत्व की भावना का विकास करना है। सन्देशवाहन इन उद्देश्यों को बहुत बड़ी सीमा तक प्राप्त करने में सफल हुआ है।<sup>1</sup>

10. **अधिक उत्पादकता (Higher Productivity)**—अनेक विद्वानों का मत है कि अच्छे मानवीय सम्बन्धों एवम् उच्च मनोबल प्राप्त कर लेने से कर्मचारी की उत्पादकता निश्चित रूप से बढ़ जाती है। सन्देशवाहन के माध्यम से कर्मचारी का सीधा सम्पर्क प्रबन्ध से स्थापित होने पर उसने कम्पनी के प्रति आत्मीयता की भावना का विकास होता है। इससे उनकी कार्य के प्रति रुचि बढ़ती है और वह सत्ता में अपनी स्थिति को समझता है जिसके फलस्वरूप उत्पादन में वृद्धि होती है।

11. **गलत फहमियों एवम् अज्ञानताओं को दूर करना (To Avoid Misunderstanding and Ignorance)** डब्लू. एच. व्हाइट (W. H. Whyte) के अनुसार, "संचार का सबसे बड़ा शत्रु अथवा गलतफहमी है।" (The great enemy of communication is the illusion of it) अच्छे सन्देशवाहन से

1. "The present goals of industrial management are team work, co-operation and great enough participation to make all employees feel a part of the social work group. Communication has reached a major position in the achievement of these goals." H. P. Zetzel and H. J. O'Brien,

भय तथा महत्वपूर्ण बातों से अनभिज्ञताओं को दूर किया जा सकता है। मस्या में कुछ अपवाहों का ज्ञान है। यदि उन्हें उचित रूप में समझा जाय तो उनका गन्ना तथा कर्मचारियों पर बुरा प्रभाव पड़ता है। अतः गलत फहमियों को उचित सूचनाओं द्वारा मिटाया जा सकता है। ठीक उसी प्रकार कई ऐसे कर्मचारी भी होते हैं जो कई बातों से अनभिज्ञ होते हैं। उनको आवश्यक जानकारी देने हेतु सन्देशवाहन का महत्वपूर्ण स्थान है।

**12 बाह्य पक्षों से अच्छे सम्बन्ध (Good External Relations)—** एक व्यावसायिक मस्या के लिए बाह्य पक्षों से सम्पर्क बनाने रखना अत्यावश्यक है। बाह्य पक्षों में हम निम्न को सम्मिलित कर सकते हैं—(i) अग्रधारि (Shareholders), (ii) ग्राहक (Customers), (iii) व्यापारी (Suppliers), (iv) सरकारी मस्याएँ, (Government bodies), (v) वैज्ञानिक मस्याएँ (Scientific institutions), (vi) समाज (Society) (vii) श्रम संघ (Trade Unions) आदि

इन विविध बाह्य पक्षों का अपना अपना महत्व है। अग्रधारियों में सम्पर्क स्थापित कर उन्हें समय-समय पर कम्पनी की आर्थिक सूचना देनी पड़ती है। ग्राहक व्यापारी का महत्वपूर्ण व्यक्ति है। इसको विभिन्न अवसरों पर सन्देश देने ही पड़ते हैं। चाहे माल के आगमन की सूचना के सम्बन्ध में हो चाहे माल के भुगतान के सम्बन्ध में हो चाहे ग्राहक की आवश्यकताओं का ज्ञान कराने हेतु हो किसी न किसी कारण सन्देश भेजने अवसर प्राप्त करने ही पड़ते हैं। उसी प्रकार व्यापारी सरकार तथा समाज आदि में भी या समय-समय सम्पर्क बनाने के लिए सन्देशवाहन की आवश्यकता होती है।

### भारत में व्यावसायिक सन्देशवाहन (Business Communication in India)

भारत में कुल व्यावसायिक सन्देशवाहन को अब तक कोई महत्व प्रदान नहीं किया गया है। अधिकतर मस्याओं में सन्देशवाहन पर कोई ध्यान ही नहीं दिया गया है। बड़ी-बड़ी मस्याओं में भी अपनी नीतियों एवं उद्देश्यों को कर्मचारियों तक पहुँचाने में कोई विशेष प्रयास नहीं किया है। कर्मचारियों को मस्या की नीतियों एवं उद्देश्यों का ज्ञान केवल उड़ती खबरों अपवाहों आदि के द्वारा ही होता है। परिणामस्वरूप अधिकांश कर्मचारी मस्या की नीतियों के प्रति अनभिज्ञ होते हैं। कर्मचारी मस्या के उद्देश्यों को उचित प्रकार से समझ ही नहीं पाते हैं। ऐसा होना मस्या की प्रगति पर विपरीत प्रभाव ही पड़ता है।

इसी प्रकार किसी कर्मचारी का मस्या में क्या स्थान है, बौनसी नई वस्तु निर्मित की जाने वाली है, बौनगी वस्तु बनानी वन्द की जा रही है, आदि आदि महत्वपूर्ण बातों का तो कर्मचारी को निरुल निश्चित ज्ञान ही नहीं होता है।

समय-समय पर उत्पादन, विपणन आदि में होने वाले उन्वाचनों, कार्य पद्धतियों में परिवर्तन आदि के बारे में भी कर्मचारी प्रायः अनभिज्ञ ही रहता है।

सार्वजनिक क्षेत्र के उद्योगों को छोड़कर अधिकांश सस्थाओं में आज भी कर्मचारियों को प्रबन्ध में सहभागिता प्रदान नहीं की जा रही है। सस्था के नियोजन एवं नीति निर्धारण में भी कर्मचारियों को वंचित ही रखा जा रहा है। पूर्ण द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन का भारतीय सस्थाओं में विकास नहीं हो पाया है।

भारतीय व्यावसायिक सस्थाओं में उच्च पदों पर चुनाव करते समय भी प्रायः ही सन्देशवाहन क्षमता पर कोई ध्यान नहीं दिया जाता है। अब तक अशुद्ध प्रबन्धक वही सम्मान जाता है जो उत्पादन एवं लाभार्जन को अविनाशिक भीमा तक पहुँचा सके। अन्य कर्मचारियों के चुनाव एवं प्रशिक्षण में भी सन्देशवाहन को कोई विशेष महत्व प्रदान नहीं किया गया है। कर्मचारियों के चुनाव के समय भी प्रायः ही से सन्देशवाहन क्षमता से सम्बन्धित कोई बात नहीं पूछी जाती है। रिश्तेदारी एवं भाई-भतीजेवाद के आधार पर होने वाले चुनाव में सन्देशवाहन प्रायः गण्य ही होता है। कर्मचारी के चुनाव एवं नियुक्ति के बाद प्रशिक्षण में भी सन्देशवाहन का कोई विशेष स्थान नहीं है। प्रशिक्षण देने के लिए सामान्यतः कार्य भार सम्भालने के दिन कर्मचारी को सस्था एवं उसके कार्य आदि के बारे में बताया जाता है। कभी कभी सस्था की छपी एक पुस्तिका दी जाती है जिसमें सस्था के बारे में लिखा होता है। इसके अतिरिक्त नये कर्मचारी को यदि कुछ अतिरिक्त सरुनीकी जानकारी देना आवश्यक हो, तो वह जानकारी दी जाती है। इस प्रकार कर्मचारी के चुनाव, प्रशिक्षण आदि में भी भारतीय सस्थाओं द्वारा सन्देशवाहन को विशेष महत्व नहीं दिया गया है।

उपयुक्त विवरण से यह स्पष्ट हो जाना है कि भारत की अधिकांश व्यावसायिक सस्थाएँ सन्देशवाहन की कुशलता एवं महत्व पर ध्यान नहीं दे रही हैं। हिन्दुस्तान लीवर, लि., टाटा, वाटा आदि कुछ सस्थाएँ अब कुछ ध्यान देने आवश्यक होती हैं। ये सस्थाएँ अपनी नीतियों एवं उद्देश्यों को धारण नहीं हैं। कर्मचारियों को प्रबन्ध में हिस्सा दिया जाने लगा है। प्रशिक्षण में भी सन्देशवाहन के विभिन्न माध्यमों का प्रयोग किया जाने लगा है। वर्किंग व्यवसाय ने भी सन्देशवाहन पर पर्याप्त ध्यान देना प्रारम्भ कर दिया है। जाना है भविष्य में सन्देशवाहन की कुशलता पर अत्यधिक ध्यान दिया जाने लगेगा। ज्यों-ज्यों भारत में पनेवर प्रबन्धनों का महत्व बढ़ रहा है, त्यों-त्यों भारत में सन्देशवाहन का महत्व भी बढ़ेगा, ऐसी आशा है।

### सन्देशवाहन के सिद्धान्त

(Principles of Communication)

कोर्नेल (Cornel) के अनुसार, "सिद्धान्त एक आधारभूत विवरण या सर्वमान्य सत्य है जो किसी कार्य या विचार को मार्गदर्शन देता है।" प्रत्येक प्रकार

के सामाजिक विज्ञान या कार्य के कुछ सिद्धान्त निर्धारित किये जाते रहे हैं। सन्देश-वाहन का क्षेत्र भी इससे ग्रह्यता नहीं रहा है। अनेको विद्वानों ने सन्देशवाहन के अनेक सिद्धान्तों का वर्णन किया है।

इन सिद्धान्तों के अतिरिक्त भी कई सिद्धान्त हैं। सामान्यतः निम्नलिखित सिद्धान्त मुख्य रूप से माने जाते हैं—

कून्टस तथा ओ 'डोनेल के अनुसार सन्देशवाहन के चार प्रमुख सिद्धान्त हैं—

- 1 स्पष्टता का सिद्धान्त।
- 2 व्यापकता का सिद्धान्त।
- 3 आत्मसत्ता का सिद्धान्त।
- 4 अनौपचारिक संगठनों के सामरिक (Strategic) उपयोग सिद्धान्त।

1. स्पष्टता का सिद्धान्त (Principle of clarity)—व्यावसायिक सन्देश-वाहन का पहला सिद्धान्त स्पष्टता का सिद्धान्त है। अस्पष्ट सन्देश का कोई महत्त्व नहीं होता है। जोसेफ धूहर (Joseph Dhooher) के शब्दों में "विचारों को समझने के लिए स्पष्टता आवश्यक है" (Clarity in a getting across an idea is essential) सन्देश ही स्पष्टता सन्देश भेजने वाले तथा पाने वाले दोनों को होनी चाहिये। सन्देश भेजने वाले को सन्देश के बारे में पूरी जानकारी होनी चाहिये तथा पूर्ण रूप से मोच विचार कर सन्देश देना चाहिये। टेरी (Terry) के विचार इस सन्दर्भ में ठीक ही हैं कि सन्देश भेजने के पहले उसे (प्रेषक को) जो कुछ भेजना है, स्पष्ट रूप से विचार करना एवं पूर्ण रूप से जानना चाहिये।<sup>1</sup> सन्देश प्राप्त करने वाले को भी सन्देश को स्पष्टता से समझ लेना चाहिये। उसे जहाँ जहाँ भी सन्देश हो वही स्पष्टीकरण कर लेना चाहिये। विद्वान ग्यापार्डीस लार्ड चेस्टर फील्ड (Lord Chester field) ने एक निराव देत हुए लिखा है कि प्रत्येक अनुच्छेद इतना स्पष्ट एवं निश्चित होना चाहिये कि दुनिया का सबसे मद बुद्धि वाला व्यक्ति भी उसका गलत अर्थ न लगा सके और इसे समझने के लिए भी दुबारा पढ़ना न पड़े।<sup>2</sup>

मौखिक सन्देशों में स्पष्टता का विशेष ध्यान रखना चाहिये। मौखिक सन्देशों में यदि एक बार अस्पष्टता उत्पन्न हो जाती है तो उसके अत्यन्त ही दूरगामी प्रभाव होते हैं। कभी-कभी सस्था में व्यक्तियों के पद एवं उनकी स्थिति के कारण भी अस्पष्टता उत्पन्न हो जाती है। इसे अनौपचारिक सन्देशवाहन के माध्यम से समाप्त करने का प्रयास करना चाहिये।

1. Before one can communicate effectively, he must clearly envision and know completely that which he is trying to pass on others ' George R Terry

2. ध्यानार्षण का सिद्धान्त (Principle of Attention)—मन्देशवाहन होना चाहिये जो लोगों का ध्यान आकर्षित कर सके। इस हेतु सन्देश देने समय लोगों की रूचियों एवं आवश्यकताओं को ध्यान में रखना चाहिये। इतना ही नहीं, लोगों को सन्देश के महत्त्व को समझना चाहिये। सन्देश के उचित प्रकार से प्राप्ति करने से उनके हितों पर पड़ने वाले प्रभावों को भी स्पष्ट कर देना चाहिये। इसके अनतिरिक्त सन्देश की भाषा ऐसी होनी चाहिये, जिन्हें कि सन्देश प्राप्त करने वाले का सन्देश भली प्रकार समझ में आ सके।

3. एकात्मकता का सिद्धान्त (Principle of Integration)—एकात्मकता का सिद्धान्त यह बताता है कि सन्देशवाहन सत्संग तथा कर्मचारियों के व्यक्तिगत हितों में सम्मिलन स्थापित करने वाले होने चाहिये। यदि सन्देश ऐसे दिने जान है जिनसे व्यक्तिगत हितों पर कुठाराघात होता है तो कर्मचारी ऐसे सन्देशों को कभी भी स्वीकार नहीं करेंगे। ऐसा होने पर संगठन की स्थिरता को खतरा उत्पन्न हो जायेगा। प्रबन्धकों को इस बात का मर्म ध्यान रखना चाहिये कि सन्देशवाहन प्रबन्ध का एक साधन है, माध्यम नहीं। अतः इसका मुख्य उद्देश्य संगठनों में कार्यरत कर्मचारियों को संगठन के उद्देश्यों को पूरा करने की दिशा में सहयोग देने हेतु प्रेरित करना चाहिये। जोसेफ ड्रोकॉर (Joseph Drucker) के मतानुसार, सन्देश भेजते समय उसे संस्था की नीतियों एवं आवश्यकताओं को ध्यान में रखना चाहिये तथा साथ ही साथ उसे कर्मचारियों के हितों को भी ध्यान में रखना चाहिये।”

4. अनौपचारिकता का सिद्धान्त (Principle of Informality)—यह सिद्धान्त यह बताता है कि सन्देशवाहन अनौपचारिक रूप से भी दिये जान चाहिये। यद्यपि औपचारिक (Formal) सन्देशवाहनों का अपना महत्त्व होता है और कई परिस्थितियों में सन्देश औपचारिक रूप से ही देने पड़ते हैं। किन्तु, फिर भी जहाँ कहीं भी सम्भव हो, अनौपचारिक सन्देश दिये जाने चाहिये। इससे आपसी सहयोग बढ़ता है तथा संस्था की कार्य-कुशलता में वृद्धि होती है। कभी-कभी तो जो कार्य औपचारिक सन्देशों से कभी नहीं करवाये जा सकते हैं, उन्हें अनौपचारिक सन्देशों से बहुत आसानी से करवाया जा सकता है। अतएव, संस्था में अनौपचारिक सन्देशवाहन प्रक्रिया विकसित की जानी चाहिये।

5. प्रत्यक्ष सन्देशवाहन का सिद्धान्त (Principle of Direct Communication)—जहाँ तक सम्भव हो, सन्देश प्रत्यक्ष रूप से सम्बन्धित व्यक्ति को दिये जान चाहिये। सन्देशवाहन प्रक्रिया में जितने अधिक मध्यस्थ होंगे, सन्देश की प्रभावशालीता में उतनी ही कमी होगी। इसका प्रमुख कारण यह है कि सभी सन्देश सभी व्यक्तियों को समान महत्त्व के नहीं लगते हैं। अलग-अलग व्यक्ति एक ही सन्देश को निम्न-भिन्न दृष्टिकोणों से महत्त्व देते हैं। उनके अनतिरिक्त, सन्देश के अन्तिम

प्राप्तकर्ता तक पहुँचने में भी बहुत अधिक समय लग जाता है। इस प्रकार समय के बीतने में भी सन्देश का महत्व कम हो सकता है। कभी-कभी तो समय बीत जाने के बाद सन्देश पहुँचता है। इसमें सन्देश का महत्व बिल्कुल ही समाप्त हो जाता है।

**6 परामर्श का सिद्धान्त (Principle of Consulting)**—यह सिद्धान्त यह कहता है कि सन्देश को अन्तिम रूप देकर भेजने से पूर्व सम्बन्धित व्यक्तियों से परामर्श करना चाहिये। लोगो में परामर्श करने में नये नये विचार सामन आते हैं। लोगो की सन्देश के प्रति प्रियाएँ पहले में ही जानने का अवसर मिल जाता है। परामर्श कर लेने से कम से कम वे व्यक्ति तो उस सन्देश के समर्थक बन ही जाते हैं जिन्होंने परामर्श दिया है। इस प्रकार सन्देशों को कार्यान्वित करना सरल हो जाता है। इसी के परिणामस्वरूप सस्था में अच्छे बालावरण का निर्माण होता है तथा सहयोग बढ़ता है। यह सिद्धान्त इस मान्यता पर आधारित है व्यक्तियों से वे कार्य करवाने चाहिये जिन्हे वे स्वीकार करते हैं न कि जो उन्हें कहे जायें" (Not what people are told but what they accept)।

**7 भावनात्मक अपील का सिद्धान्त (Principle of Emotional Appeal)**—सन्देशवाहन का यह सिद्धान्त यह कहता है कि सन्देशवाहन की सफलता उसकी भावनात्मक अपील पर भी निर्भर करती है। कई परिस्थितियाँ ऐसी आती हैं जबकि व्यक्ति भावना से प्रेरित होकर कार्य करने को तत्पर हो जाते हैं, चाहे उस कार्य का त्रिवक्त के आधार पर कोई औचित्य ही न हो। अतएव सामान्यतः प्रत्येक सन्देश में एक एव बुद्धि का प्रयोग तो होना ही चाहिये किन्तु उसमें भावनात्मक पहलू को भी सम्मिलित करने का अवश्य प्रयास करना चाहिये।

**8 विषय-वस्तु के ज्ञान का सिद्धान्त (Principle of Knowledge of Subject-matter)** सन्देश की सफलता बहुत बड़ी सीमा तक सन्देश भेजने वाले के सन्देश की विषय-वस्तु की जानकारी पर निर्भर करती है। अतएव प्रत्येक सन्देश प्रेषक का सन्देश के प्रत्येक पहलू के बारे में जानकारी होनी चाहिये। यदि प्रेषक को सन्देश की विषय-वस्तु के बारे में पर्याप्त जानकारी नहीं कर सकेगा और सन्देश प्राप्त-कर्ता द्वारा पूछे जाने वाले प्रश्नों का स्पष्टीकरण नहीं कर सकेगा और सन्देश प्राप्त-कर्ता पर इसका अच्छा प्रभाव नहीं पड़ेगा।

**9 अनुकूलता का सिद्धान्त (Principle of Consistency)**—मस्था द्वारा दिया जान वाला प्रत्येक सन्देश मस्था की नीतियाँ एवं उद्देश्यों के अनुरूप ही होना चाहिये। कोई भी सन्देश मस्था की नीतियों एवं सन्देशों के विपरीत प्रवृत्ति का नहीं होना चाहिये। यदि किन्हीं विशेष परिस्थितियों के कारण मस्था की नीतियों एवं उद्देश्यों के प्रतिकूल सन्देश दिया जाता है तो उसका स्पष्टीकरण पहले में ही कर दिया जाना चाहिये।

**10. पर्याप्तता का सिद्धान्त (Principle of Adequacy)**—पर्याप्तता का सिद्धान्त यह बताता है कि जो सन्देश भेजे जायें वे अपने आप में पर्याप्त होने चाहिये। अपर्याप्त सूचनाओं या सन्देशों से इच्छित कार्य को पूरा करने में बहुत ही समय एवं धन की हानि होती है। पर्याप्तता का तात्पर्य यह है कि जो सन्देश दिये जायें, उनमें किसी प्रकार की कमी न हो, उनमें किसी प्रकार की अन्य स्पष्टीकरण की आवश्यकता न पड़े तथा बिना किसी कठिनाई के एक निश्चित कार्य को पूरा किया जा सके।

इस सम्बन्ध में यह बात महत्त्वपूर्ण है कि सन्देश की पर्याप्तता का स्तर व्यक्ति-व्यक्ति में भिन्न हो सकता है। सन्देश की पर्याप्तता सन्देश प्राप्त करने वाले की पाठ्यता पर निर्भर करती है। सन्देशों की बारम्बारता (frequency) का भी सन्देश की मात्रा पर प्रभाव पड़ सकता है। इन सब बातों का ध्यान रखकर सभी आवश्यक सन्देश पर्याप्त मात्रा में दिये जाने चाहिये ताकि कार्य सरलता, सुन्दरता एवं तीव्रता से पूरा किया जा सके।

**11. समयानुकूलता का सिद्धान्त (Principle of Timeliness)**—प्रत्येक सन्देश समय के अनुकूल ही दिया जाना चाहिये। अलग अलग सन्देशों का अलग अलग समय पर महत्त्व होता है। अतः सन्देश-समय का ध्यान रखकर ही प्रेषित करना चाहिये। इसी प्रकार यथा-समय भेजे गये सन्देशों का विशेष महत्त्व होता है। समय बीतने के साथ-साथ सन्देश का महत्त्व कम होना चला जाता है तथा कभी-कभी तो उनका महत्त्व बिल्कुल ही समाप्त हो जाता है।

**12. अच्छे नेतृत्व का सिद्धान्त (Principle of Sound Leadership)**—सन्देश भेजने वाला कुशल नेतृत्व प्रदान करने वाला होना चाहिये। सन्देश का प्रभाव इन बातों से अत्यधिक रूप से प्रभावित होता है कि सन्देश किस व्यक्ति द्वारा दिया गया है। कुशल नेता द्वारा दिये गये सन्देशों का प्रसारण पालन होता है। उनका सन्देशों की अवहलना करने का साहस किसी में नहीं होता है। यदि नेता अच्छा नहीं है तथा उनमें लोगों की कोई आस्था नहीं है तो उनके सन्देशों का कोई विशेष प्रभाव नहीं होता है।

**13. अच्छे श्रवण का सिद्धान्त (Principle of Good listening)**—सन्देश-वाहक की प्रभावशालीता श्रवण क्षमता (listening capacity) पर निर्भर करती है। इसीलिए इस सिद्धान्त का महत्त्व है। यह सिद्धान्त यह कहता है कि सन्देश प्राप्तकर्ता एवं भेजने वाले दोनों को अच्छा श्रोता होना चाहिये। दोनों दो एक दूसरे की बात को पूर्ण रूप से सुनना चाहिये। अश्रुण रूप से सन्देश सुनने या प्राप्त करने का कोई प्रभाव नहीं होगा है। यदि सन्देश प्राप्तकर्ता सन्देश को ठीक प्रकार से सुनता नहीं है तो सन्देश भेजने का उद्देश्य कभी भी पूरा नहीं हो सकता है। इसी प्रकार यदि सन्देश भेजने वाला अपने प्रेरित की किसी बात का पूरा ध्यान नहीं देता है

ना उसकी समस्या का निवारण नहीं हो पाता है और तब भी सन्देश भेजने का उद्देश्य पूर्ण नहीं हो पाता है। अतः सन्देश के प्रपञ्च एवं प्रपिप्ति को अन्तर्ज्ञा श्रोता होना चाहिये। प्रधूरी बात सुनते से ठीक उसी प्रकार की स्थिति होती है जैसी कि किसी गाड़ी को चातु करके गियर न बदलने के परिणामस्वरूप होती है। इससे गाड़ी का तब तो जरेगा किन्तु आप जहाँ के तहाँ हो बने रहेंगे।

**14 लोच का सिद्धांत (Principle of Flexibility)**—सन्देशवाहन में पर्याप्त लोच होनी चाहिये, जिसमें उसे भविष्य की आवश्यकतानुसार मोड़ दिया जा सके। किन्तु इन सम्बन्ध में यह बात अवश्य ध्यान में रखनी चाहिये कि सन्देश अनिश्चित नहीं होने चाहिये। अनिश्चित सन्देशों का कुछ भी अर्थ लगाया जा सकता है जो किसी भी मस्या के लिए लाभप्रद मिद्ध नहीं हो सकता है।

**15 प्रतिपुष्टि का सिद्धांत (Principle of Feedback)**—यह सिद्धान्त यह बताता है कि सन्देश की प्रतिक्रिया का ज्ञान सन्देश भेजने वाले को अवश्य होना चाहिये। सन्देश के भेजने से क्या परिणाम गढ़ गई थी उनमें किम प्रकार सुधार किया जा सकता है क्या सन्देश में प्राप्तकर्ता में गुप्त है और बातों (प्रश्नों) की जानकारी करके उनका समाधान किया जाना चाहिये। सिना इन प्रश्नों का समाधान सिये सन्देशवाहन की सम्पूर्ण प्रक्रिया अवहीन हो जावेगी।

### प्रभावशाली सन्देशवाहन के आवश्यक तत्व

सन्देशवाहन की सफलता सन्देश प्राप्तकर्ता पर इच्छित प्रभाव डालने पर निर्भर करती है। यदि प्राप्तकर्ता पर इच्छित प्रभाव नहीं होता है तो सन्देशवाहन व्यर्थ होगा। अतः सन्देश भेजने एवम् तैयार करते समय पर्याप्त सतकता बरतनी चाहिए अथवा समय थम एवं धन के अपव्यय का भय है। अमेरिकन मैनेजमेन्ट एसोसिएशन (American Management Association) ने सन्देशवाहन के दस आवश्यक तत्व सूत्र रूप में बताये हैं वे इस प्रकार हैं—

- 1 सन्देशवाहन भेजने से पूर्व विचारों को स्पष्ट करना चाहिए।
- 2 अत्येक सन्देशवाहन के मूल उद्देश्य को समझना चाहिए।
- 3 सन्देशवाहन भेजने समय मानवीय एवं प्राकृतिक बाधावरण को ध्यान में रखना चाहिये।
- 4 सन्देशवाहन में आवश्यकतानुसार अर्थ व्यक्तियों ने भी सम्मति लेनी चाहिये।
- 5 सन्देश भेजने समय सन्देश की मूल बातों तथा ध्वनि का ध्यान रखना चाहिये।
- 6 आवश्यकता पड़ने पर सन्देशवाहन सन्देश प्राप्तकर्ता के हित एवम् सहायता के लिए भी होना चाहिए।



7. सन्देश का अनुवर्तन होना चाहिए ।

8. सन्देशवाहन आज के साथ-साथ भविष्य के लिए भी होना चाहिए ।

9. सन्देशवाहन के अनुरूप ही कार्य होना चाहिए ।

10. प्रेषक को अच्छा श्रोता होना चाहिए ।

श्रोक फिशर तथा चार्ल्स रैडफील्ड (Frank Fischer and Charles Redfield) आदि कई विद्वानों ने भी सन्देशवाहन के कुछ आवश्यक तत्वों का उल्लेख किया है । इन सब विद्वानों के वर्णनों के निष्कर्ष रूप में सन्देशवाहन के निम्न आवश्यक तत्व कह जा सकते हैं—

1. सन्देशवाहन से पूर्व विचार करना (Think Before Communicating)—सन्देशवाहन से पूर्व विचार करना यदि आवश्यक है । सन्देशवाहन की दिशा में सबसे महत्त्वपूर्ण कदम है । इनके लिए एक योजना तैयार करनी चाहिए । इस समय एक उक्ति याद आती है "चिन्ता विचारे जो करे सो पीछे पड़ताय ।" इन लिए किसी भी सन्देश के प्रेषण से पूर्व विचार करना आवश्यक है । प्राप्त देखने हैं कि विद्वान व्यक्ति कोई भी बात कहने से पहले एक क्षण सोचते हैं । अथ प्रत्येक प्रबन्धक अथवा व्यक्ति कोई भी बात कहने से पहले एक क्षण सोचते हैं । अथ प्रत्येक प्रबन्धक कर्मचारी को सन्देश भेजने से पहले उस पर विचार कर लेता आवश्यक है । बिना योजना के सन्देशवाहन का महत्त्व कम हो जाता है । टैरी (Terry) ने विचार इन सम्बन्ध में ठीक ही हैं कि "सन्देश भेजने से पहले उसे (प्रेषक को) थोड़ा कुछ भेजना है स्पष्ट रूप से विचार करना एवम् पूर्णरूप से जानकारी चाहिए ।"<sup>1</sup>

2. सन्देश के उद्देश्यों का निर्धारण करना चाहिए (Determine Objectives of Communication)—सन्देश के प्रेषक से पूर्व एक प्रेषक का सन्देश के उद्देश्य को स्पष्ट रूप से समझ लेना चाहिए । क्या सन्देशवाहन के माध्यम से व्यवसाय की नीतियाँ पहुँचायी हैं, सूचनाएँ प्राप्त करनी है अथवा किसी इनसे व्यक्ति के विचारा को प्रभावित करना है ? उद्देश्यों को निश्चित करने के बाद ही सन्देश स्वरूप एवम् भाषा को निर्धारित किया जा सकता है ।

3. अपने प्रेषित को ध्यान से रखना चाहिए (Know Your Audience)—सन्देशों के प्रेषण से पूर्व एक प्रेषक को अपने प्रेषित की योग्यता, स्तर, पर आधारित को ध्यान में रखना चाहिए । भाषा का प्रयोग प्रेषित की योग्यता के अनुसार ही करना चाहिए । प्रेषित की आवश्यकताओं सामाजिक नीति विचार एवम् परम्पराओं आदि का भी ध्यान रखना चाहिए ।

4. अन्य व्यक्तियों से सम्मति लेना चाहिए (Consult with Others)—किसी सन्देश के प्रेषण से पूर्व अन्य व्यक्तियों से सम्मति लेना भी उचित है । प्रबन्धक

1. "Before one can communicate effectively, he must clearly envision and know completely that which he is trying to pass on to others." George R. Terry.

कितना ही चतुर क्यों न हो वह मनीषा सही नहीं सही सांच सरता है। इमतिना पाने मदेशो के सम्प्रन्ध म दूसरा से सम्प्रति लेना भी ठीक है। आज हिस्तेदारी प्रयध वा दुग है। अत सम्प्रति लेना आवश्यक सा हो गया है इससे दूसरे महत्वपूर्ण विचारो से मन्देश को अधिक प्रभावशाली बनाया जा सकता है। इसके अतिरिक्त इस बात से मन्देश के नियान्वयन मे भी महायता प्राप्त होती है।

**5 माध्यम का चुनाव (Select Your Media)**—सन्देश की विषय वस्तु तैयार हो जान पर इसका प्रयोग के लिए माध्यम की आवश्यकता होती है। माध्यम कौनसा प्रयोग म लाया जाय ? इसके सम्प्रन्ध म साचना चाहिए। सन्देश के प्रत्येक माध्यम के अपने अपने दोष एवं लाभ है। स्थिति एवं सन्देश की देखकर माध्यम का चुनाव करना चाहिए।

**6 भाषा एवं तर्ज (Tone and Language)**—सन्देश की भाषा प्रपिनि की योग्यता के अनुसार ही होनी चाहिए। प्रपिति जिस भाषा का ज्ञान रखता है उस उसी भाषा का प्रयोग करना चाहिए। इसके साथ ही प्रेषक के बोलने की तर्ज भी उसके सन्देश के प्रभाव मे वृद्धि करती है। अत बोलने की तर्ज सन्देश के अनुसार ही धीमी, तेज तथा सामान्य होनी चाहिए। ऐसे शब्दो का प्रयोग नहीं करना चाहिए जिनसे श्रोता अनभिज्ञ हो। कई बार ऐसा होता है कि प्रेषक अपने सन्देश मे ऐसे शब्दो का प्रयोग करते है जिनका वे स्वयं अर्थ नहीं समझते है। इस सम्बन्ध विशेष मे सतर्कता बरतनी चाहिए। इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि सन्देश भाषा म अधिक महत्वपूर्ण है। मूल उद्देश्य सन्देश पहुँचाना है न कि भाषा।

**7. सन्देश यथा समय दिये जाने चाहिये (Timely)**—सन्देश यथासमय पर प्रेषित करना आवश्यक है सन्देश प्रेषण का निश्चित कार्यक्रम बनाकर रखना भी उचित है। इससे व्यवसाय की व्यवस्था मे भी सुधार होता है। साथ ही नागरिक कर्मचारियों की भावनाओ को आदर का अवसर प्राप्त होता है।

**8 अनुवर्तन (Follow-up)** सम्प्रदा मे काम करने वाले कर्मचारियों को अपने सन्देशवाहन का अनुवर्तन होना भी अनिवार्य है। किम सीमा तक सन्देशवाहन का पालन हो रहा है। इसका मूल्यांकन होना आवश्यक है। यदि सन्देशवाहन का प्रभाव नहीं हो पाया है अथवा इच्छित प्रभाव नहीं हो रहा है, तो उन कारणों को जान करना अनिवार्य हो जाता है जिनसे परिणामस्वरूप ऐसा हुआ है। यदि इन कारणों को दूर किया सकता है तो ऐसा करने का प्रयास करना चाहिए।

**9. भविष्य को नौ ध्यान मे रखना चाहिए (Look for Tomorrow)**—प्रयध जिस प्रकार अन्य कार्यों मे दूरदर्शी होकर सोचता है, ठीक उसी प्रकार सन्देश वाहक मे भी भविष्य की परिस्थितियों का वर्तमान परिस्थितियों मे आमजस्य विचारना चाहिए। किलियन (Killian) के अनुसार “सन्देशवाहन का उद्देश्य आज और कल (वर्तमान और भविष्य) दोनों मे निहित हो। सन्देशवाहन आज के साथ ही साथ

कल के लिए भी हो, यद्यपि यह मुख्यतः आज की समस्याओं से ही सम्बन्धित हो लेकिन भविष्य में इसके विकास, सुधार एवं समस्याओं को कम करने लिए योज आज से ही तो वो देने चाहिए।”

10. 'कहने से करना भला' उक्ति का पालन करना चाहिए (Obey the saying 'Example is better than p cept')—प्रबंधक वर्ग को अपने मदेशों के अनुरूप कार्य कर आदर्श भी प्रस्तुत करना चाहिए, अर्थात् उसे “कहने से करना भला” उक्ति का पालन कर दिखाना चाहिए। एक अधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थों को किन्हीं कार्यों के सम्बन्ध में निर्देशों के पालन का मदेश देने से पहले उसे स्वयं को उन निर्देशों के अनुरूप ही कार्य करना चाहिए। इससे मन्देश अधिक प्रभावशाली हो जाता है। अधिकारी कर्मचारियों के लिए एक आदर्श (Model) बन जाता है जिससे कर्मचारियों में वहानेवाजी की भावना का विकास नहीं हो पाता है।

11. संदेश प्रेषक को अच्छा श्रोता होना चाहिए (Communicant must be a good Listener)—सन्देशवाहन को प्रभावशाली बनाने के लिए प्रेषक को एक अच्छा श्रोता होना चाहिये। वर्तमान समय में प्रत्येक सन्देशवाहन द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन (Two-way Communication) है। इसलिये सन्देश भेजने के साथ-साथ सन्देश प्राप्त भी करना चाहिए। यदि प्रेषक ठीक प्रकार से दूसरे के सदेशों को नहीं सुनता है अर्थात् उन पर ध्यान नहीं देता है, तो संदेश का प्रभाव कम हो जाता है। अमेरिका मैनेजमेन्ट एसोसिएशन (American Management Association) का मत है कि “सन्देशवाहन में सुनना परनाश्रयक, अत्यंत कठिन एवं तिरस्कृत कला है।” (Listening is one of the most important, most difficult and most neglected skill in communication.)। अतः सदेश को प्रभावशाली बनाने के लिए सदेश की प्रतिक्रिया को ध्यान में मूल्या भी मीवना चाहिए।

12. प्रबंधको एवं कर्मचारियों के मध्य मधुर संबंध (Good relations between Management and Employee's)—एक ई फिशर (F E Fischer) के अनुसार, “अच्छे सन्देशवाहन विश्वास एवं श्रद्धा के जलवायु में ही बनपने हैं।”<sup>1</sup> सन्देशवाहन को प्रभावी बनाने हेतु प्रबंधक वर्ग एवं कर्मचारी दोनों में विश्वास एवं आशा होनी चाहिये, तभी उनमें मधुर सम्बन्ध हो सकन है, जिसमें सन्देशों को कार्य रूप में भली भाँति तथा सविपूर्ण तरीकों में परिणित किये जा सकते हैं।

13 सन्देशवाहन की सतत् प्रक्रिया हो (Continuous Process)—सन्देशवाहन की प्रक्रिया निरन्तर एवं निर्याव होनी चाहिए। प्रबंधको एवं कर्मचारियों

1 “Aim Communication at tomorrow as well as today Although it may focus primarily on today's problem, it should plant the seeds of constant growth and improvement and minimize future problems Ray A. Killian,

1 “Communication grows best in a climate of trust and confidence”—F. E. Fischer

के समय सन्तुष्टी का गानान प्रत्या सत्तन् रूप से होने रहना चाहिए। एक विद्वान ने जो कहा है— प्रभावशाली सदशवाहन आवश्यक होने चाहिए और छिन्नराये हुए अथवा किसी काय विरोध के लिए नहीं। (Communication to be effective must be receptive and not sporadic or ad hoc)

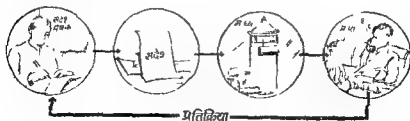
14 सहयोग (Cooperation)—सदशवाहन में प्रपक्ष एवं प्रपिप्ति के मध्य सन्तुष्टी एवं मदभावना दोनों आवश्यक हैं। जेक्यूस (Jacques) ने इस विचार का समर्थन करने का किया है। सदशवाहन की प्रभावशीलता सदशवाहन के व्यक्तियों के मध्य सम्बन्धों पर निर्भर करती है। प्रत्येक कमजारी एवं प्रपक्षका के मध्य सम्बन्ध सन्तुष्टी एवं सहकारिता पर आधारित होना चाहिए। यदि मदश का प्रपक्ष मदश भेजने पर प्रपिप्ति सन्तुष्टी प्राप्त करने पर कुछ भी कार्य न करने की ठान ले तो सन्तुष्टी यथार्थ होगा। अन्य दोनों पक्षकारों प्रपक्ष एवं प्रपिप्ति के सहकारिता की भावना में कार्य करने पर ही सन्तुष्टी प्रभावशाली हो सकता है।

### सदशवाहन प्रक्रिया

(The Process of Technique Communication)

सदशवाहन की परिभाषा के अन्तर्गत में स्पष्ट है कि सदशवाहन एक प्रक्रिया है। यह प्रक्रिया गत रूप में चलती रहती है। सदशवाहन प्रक्रिया केवल सदश सन्तुष्टी करने और भयानक नहीं हो जाती है बल्कि इसके लिए एक सम्पूर्ण प्रक्रिया पूरी करनी होती है। यह प्रक्रिया निम्न अवस्थाओं में विभक्त होती है—

1. सदश भेजने वाला
2. मदश
3. माध्यम
4. मदश पाने वाला
5. प्रतिक्रिया



चित्र 4—सदशवाहन प्रक्रिया

1 सदशवाहन भेजने वाला (The Communicant)—सदश प्रक्रिया के प्रारम्भ करने के लिए सर्वप्रथम सदश देने वाले की आवश्यकता होती है। मदश

भेजने वाले के अभाव में सन्देशवाहन प्रक्रिया की अगली अवस्थाएँ भी पूरी नहीं होती हैं। यही सम्पूर्ण सन्देशवाहन प्रक्रिया का सूत्रपान करता है।

2. सदेश (Message)—सन्देशवाहन प्रक्रिया का दूसरा महत्वपूर्ण अंग है सन्देश। जब सदेश भेजने वाला व्यक्ति होता है, तो वह सदेश भेजने के लिए सन्देश तैयार करता है। यह सदेश आदेश, निवेदन, रिपोर्ट, सुभाव, धिक्कावत आदि किसी रूप में हो सकता है।

3. माध्यम (Media)—जब सन्देश भेजने वाला सदेश तैयार कर लेता है, तो उसके सामने सदेश भेजने के माध्यम के चुनाव की समस्या आती है कि वह किस माध्यम से सदेश भेजे? लिखित, मौखिक अथवा मातृशैली किसी भी प्रकार के माध्यम के किसी भी साधन का प्रयोग किया जा सकता है। यह सन्देश की प्रकृति पर निर्भर करेगा, कि किससा माध्यम या साधन का माध्यम अधिक उपयुक्त है?

4. सदेश प्राप्तकर्ता (The Audience)—सन्देश भेजने वाला जब सन्देश भेजने के माध्यम का चुनाव कर लेता है, तो अपने सदेशों को उस माध्यम में सन्देश प्राप्तकर्ता तक पहुँचाने के लिए छोड़ देता है, जब सन्देश इसके प्राप्तकर्ता के पास पहुँचता है। सन्देश प्राप्तकर्ता वह व्यक्ति होता है जिसके पास सन्देश भेजने वाला सन्देश पहुँचाना चाहता है। सन्देश प्राप्तकर्ता एक व्यक्ति हो सकता है अथवा व्यक्तियों का एक समूह भी हो सकता है।

5. प्रतिक्रिया (Reaction)—यद्यपि सदेश प्राप्तकर्ता को सन्देश मिल जाय, तभी यह माना जा सकता है, कि सन्देशवाहन प्रक्रिया पूर्ण हो गई है, किन्तु प्रभाव-जाली सन्देशवाहन प्रक्रिया तभी पूर्ण होती है। जब कि सदेश को सदेश का प्राप्तकर्ता ठीक उसी रूप में समझे, जिस रूप में सदेश भेजने वाला समझता है। इस दृष्टि में सन्देशवाहन प्रक्रिया तब पूर्ण हुई मानी जावेगी, जबकि सदेश की प्रतिक्रिया का ज्ञान भी सदेश भेजने वाले को हो जाय।

इस प्रकार सन्देशवाहन की प्रतिक्रिया पुनः सदेश भेजने वाले को पहुँच जाती है। इसमें स्पष्ट हो जाता है कि सन्देशवाहन एक सम्पूर्ण प्रक्रिया है जो निरन्तर रूप से चलती रहती है।

### सन्देशवाहन प्रक्रिया के तत्व (Elements of Communication Process)

प्रारम्भ में सन्देशवाहन प्रक्रिया से आशय सदेश को एक दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने से लगाया जाना था और सदेश-प्रेषक किंचित मात्र भी चिन्तित न थे कि सदेश को ठीक रूप से समझा गया है अथवा नहीं। समय के साथ-साथ परिवर्तन आया और द्विमाणीय सन्देशवाहन प्रक्रिया का विकास हुआ। यह भी स्वीकार किया जाने लगा कि सन्देशवाहन में सूचना एवं समझ (Information and Understanding)

तो ही तत्त्वों का होना आवश्यक है। लुई ए ऐलन (Louis A Allen) ने इस द्वि मार्गीय सन्देशवाहन प्रक्रिया को भी अपूर्ण विधि बताया और कहा कि इसमें चार तत्त्व (Four elements) जिसमें (i) पूछना (Asking), (ii) कहना (Telling), (iii) सुनना (Listening), तथा (iv) समझ (Understanding) सम्मिलित हैं।

प्रबन्ध क्षेत्र के प्रसिद्ध विद्वान लारेस एप्पे (Lawrence Appley) ने सन्देशवाहन प्रक्रिया के पांच तत्त्व बताये हैं —

- 1 विचार एवं समस्या का स्पष्टीकरण
- 2 समस्या के निवारण में हिस्सा लेना
- 3 विचारों तथा निष्कर्षों का सम्प्रसारण
- 4 निष्कर्षों के अनुसार कार्य करने हेतु उत्प्रेरण देना तथा
- 5 सन्देश की प्रभावशीलता का मूल्यांकन।

नीचे सन्देशवाहन विधि के तत्त्वों की विस्तार से विवचना की गई है —

1 विचारों का स्पष्टीकरण (Clarifying Ideas)—रैंडाल (Randall) के अनुसार 'प्रत्येक सन्देशवाहन का आरम्भ विचारों से होता है।' (The beginning of all communication is an idea) सन्देशवाहन तब तक ठीक ढंग में प्रेषित नहीं किया जा सकता जब तक कि प्रेषक स्वयं अपने विचारों में स्पष्ट न हो। विचार स्पष्ट हो जाने में प्रेषक उचित रूप में उचित माध्यम द्वारा विचारों का सम्प्रसारण कर सकता है। इसका मत ही यही मान्य है कि प्रेषक को 'स विचार के सम्बन्ध में प्रेषित में उद्दिष्ट बातें जानकारी हो अन्यथा सन्देशवाहन के रूप में बाधा आ जाती है। जॉन डेव्ही (John Dewey) के शब्दों में समस्या को ठीक ढंग से प्रस्तुत करना ही समस्या का सही विचारण है।' (A problem well stated is half solved) और प्रेषक का विचारों में स्पष्ट होना आवश्यक है।

2 हिस्सेदारी (Participation)—सन्देशवाहन सन्देशप्रपत्र को प्राप्त महयोगी सम्चारिका में समस्या के सम्प्रसारण में तीन चीजें करना चाहिए। फिशर (Fischer) ने ऐसा करने के तीन उद्देश्य बताये हैं —

(i) अपने विचारों का दूसरों के विचारों से स्पष्टीकरण तथा जांच करना।

(ii) उन व्यक्तियों के विचारों तथा मुद्दों को ध्यान में रखना जो विषयसम्बन्ध के निवारण में कुछ योगदान दे सकते हैं।

(iii) हिस्सेदारी से उनका प्रोत्साहन देना जो कि निष्कर्षों को कार्य करने के लिए उत्तरदायी हैं।

स्पष्ट है, कि हिस्सेदारी से लिए गए निर्णय में अधिक ठोस एवं अच्छे होते हैं। इससे कर्मचारियों को मनोबल एवं अभिप्रेरणा (Motivation) मिलती है।

**3. प्रेषण (Transmission)**—सन्देशवाहन विधि का अगला चरण सन्देश का प्रेषण है, अर्थात् सन्देश उन व्यक्तियों को भेजे जाते हैं, जो इन्हें कार्यरूप में परिणित करेंगे। इसके लिए प्रेषक को निम्न बातों का निर्धारण कर लेना चाहिए—

- (i) क्या प्रेषित करना है ?
- (ii) किसे प्रेषित करना है ?
- (iii) प्रेषण की सर्वोत्तम विधि क्या है ?

सन्देश लिखित, मौखिक एवं साकेतिक रूप में प्रेषित किया जा सकता है। लिखित एवं मौखिक सन्देशों में चार 'सीज' (Four C's) अर्थात् सन्देश स्पष्ट (Clear), पूर्ण (Complete), संक्षिप्त (Concise), तथा सही (Correct) होना चाहिए। जिन्हें सन्देश भेजने हैं उनकी प्रवृत्ति को भी ध्यान में रखना अपरिहार्य है। इसके अभाव में सन्देश का प्रेषण ही व्यर्थ होगा।

**4. उत्प्रेरणा (Motivation)** सन्देशवाहन में केवल समझ (Understanding) होना ही पर्याप्त नहीं है। समझ के साथ-साथ सन्देश में वह क्षमता भी हो, जो प्रेषित में उनके अनुसार कार्य करने की इच्छा जागृत कर दे। यदि प्रेषित में उरसाह उत्पन्न नहीं होता है, तो सन्देश का प्रेषण व्यर्थ समझा जावेगा। उत्प्रेरणा के लिए इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि व्यक्ति के अनुरूप ही सन्देश हो। इसमें सत्ता की उत्पादन-क्षमता में वृद्धि होती है।

**5. मूल्यांकन (Evaluation)**—यह सन्देशवाहन विधि का अन्तिम तत्त्व है। जिस प्रकार योजना बना कर सन्देश उचित रूप में पढ़ाया जा सकते हैं, ठीक उसी प्रकार मूल्यांकन से भी सन्देश प्रभावशाली बनाये जा सकते हैं। सन्देशों के प्रेषण के पश्चात् सतत रूप से यह जानने का प्रयास करना चाहिये कि सन्देशों का प्रेषण प्रभावशाली रहा है अथवा नहीं। यदि प्रभावशाली नहीं रहा है, तो उन कमियों को गलत करने का प्रयास करना चाहिए, जिनके कारण ऐसा हुआ है। सन्देशवाहन में प्रभाव का मूल्यांकन उत्पादन-समको, अनुपस्थिति, विनय-समको तथा प्रवृत्ति पर्यवेक्षण द्वारा किया जा सकता है।

### **समन्वय एवं सन्देशवाहन (Coordination & Communication)**

व्यावसायिक क्षेत्र के विकास से समन्वय की समस्या का प्रादुर्भाव हुआ और समन्वय को भी एक आवश्यक प्रवर्धनीय कार्य समझा जाने लगा है। समन्वय उन विधि को कहते हैं, जिससे किसी समस्या के सामूहिक, कार्यों को किसी एक उद्देश्य की पूर्ति हेतु एक सूत्र में पिरोया जाता है। प्रसिद्ध विद्वान डी ई मेक्फारलेड "समन्वय

वह प्रक्रिया है जिसे द्वारा एक प्ररन्ध्र अपने अधीनस्थों के सामूहिक कार्यों को निर्गमित करता है एवं सामान्य उद्देश्य की पूर्ति हेतु कार्यो में एकरूपता लाता है<sup>1</sup>। आधुनिक युग में एका ही समस्या को विभिन्न विभागों एवं 24 विभागों में विभक्त कर दिया जाता है तथा प्रत्येक कार्य को कई उपविभागों में बाँटा जाता है। ऐसा एक विशिष्टीकरण के लाभों को प्राप्त किया जाता है। किन्तु यदि विभिन्न कर्मचारियों एवं विभागों के कार्यों का परस्पर सम्बन्ध न हो तो इनके परिणाम का पूरा-पूरा लाभ नहीं भिन्न पाना है और समस्या के उद्देश्यों को भी प्राप्त नहीं किया जा सकता है। अतः प्रत्येक समस्या का लम्बवर्तन (Vertical) तथा समतल (Horizontal) सम्बन्ध आवश्यक है। डोनाल्ड जे क्लौघ (Donald J. Clough) ने उचित ही कहा है कि समन्वय अर्थात् संगठन के विभिन्न विभागों के कार्यों को किसी एक सामान्य उद्देश्य की पूर्ति के निम्न एक सूत्र में बाँधना द्विमाणीय सन्देशवाहन पर निर्भर है, जो प्रबन्धक तथा अधीनस्थ विभागों, प्रबन्धक एवं उनके उच्च प्रबन्धक तथा अपने समान अन्य प्रबन्धकों के मध्य होते हैं।

आधुनिक वृहदस्तरिय उत्पादन एवं व्यापारिक युग में एक व्यावसायिक समस्या को विभिन्न विभागों एवं उपविभागों में विभक्त कर दिया गया है अथवा या यह है कि वर्तमान युग विशिष्टीकरण का युग है जिसमें प्रत्येक कार्य को छोटे छोटे भागों में विभक्त कर दिया जाता है जिसे पृथक् पृथक् कर्मचारी करते हैं। इन पृथक् पृथक् कर्मचारियों के कार्यों को समस्या के उद्देश्य की प्राप्ति हेतु संगठित एवं समन्वित करना होता है। इस प्रक्रिया में सन्देशवाहन अपना महत्वपूर्ण भाग अदा करते हैं अतः या कहें कि बिना सन्देशवाहना के यह कार्य ही असम्भव है तो कोई प्रतीति नहीं होगी। समन्वय करने हेतु निश्चय ही प्रबन्धक वर्ग में कर्मचारियों को नवीनाय एवं निदेश जाने रहने चाहिये तथा समय-समय पर उनके कार्यों का मूल्यांकन एवं निरीक्षण करना चाहिये। इसका निम्न प्रभावकारी सन्देशवाहना की आवश्यकता है। इतना ही नहीं एक व्यवसायी को सन्देशवाहना के माध्यम से नकार अथवा सरकारी श्रम सभा ग्राहक तन्त्री समाज सभी में लगातार समन्वय स्थापित करने का प्रयास करना चाहिये।

समन्वय का निम्न मतलब सन्देशवाहना की आवश्यकता होती है। कुछ सन्देशवाहन नीचे की ओर (Downward) होता है जिसमें समस्या के कर्मचारियों को आदेश निदेश आदि दिये जाते हैं साथ ही साथ बाह्य तथा यथा श्रम सभा ग्राहक विज्ञान आदि सभी सम्भव बनाय रखने पर समन्वय किया जाता है। इसी प्रकार कुछ सन्देशवाहन ऊपर की ओर (upward) भी होते हैं जिनमें कर्मचारियों की प्रतिविधियाँ ज्ञान की जाती हैं। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों की समस्याओं एवं

1 Coordination is the process whereby an executive develops an orderly patterns of group efforts among his subordinates and secures unity of action in the pursuit of a common purpose. D. E. McFarland



सुझावों का भी उचित मूल्यांकन करके सस्या को समन्वित किया जाता है। स्पष्ट है सन्देशवाहन ही समन्वयियों, बाह्य पक्षों एवं मस्यान के मध्य समन्वय कराने का एकमात्र साधन है। इस मन्दर्भ में विलियम एच न्यूमन (William H Newman) के विचार उपयुक्त जान पड़ते हैं, “जैसा कि समन्वय विभिन्न विभागों का परस्पर सम्बन्ध है यह उन विभागों की सूचनाओं के किसी सामान्य सामन्त्य विन्दु प्रया विन्दुओं पर आशान प्रदान की अपेक्षा अच्छा नहीं हो सकता।”<sup>1</sup>

### समन्वय के प्रकार एवं सदेशवाहन

समन्वय के निम्न रूप हो सकते हैं

- I आन्तरिक एवं बाह्य समन्वय  
(Internal and External Coordination)
- II लम्बवत एवं समतल समन्वय  
(Vertical & Horizontal Coordination)

अतः हम इन विभिन्न प्रकार के समन्वय में सदेशवाहन के महत्व को स्पष्ट कर रहे हैं —

**आन्तरिक समन्वय एवं सदेशवाहन :**

जब एक ही मस्या के विभिन्न विभागों, उपविभागों, शाखाओं एवं उन शाखाओं में परस्पर समन्वय किया जाता है तो आन्तरिक समन्वय कहलाता है। जैसा कि ऊपर लिखा जा चुका है कि वृहद् स्तरीय उत्पादन के युग में एक मस्या में अनेक विभाग एवं उपविभाग होते हैं और प्रत्येक कार्य के लिए पृथक्-पृथक् कर्मचारी लगाये जाते हैं। इन सभी विभागों एवं उपविभागों के कर्मचारियों के कार्यों को समन्वित करना होता है। इसके लिये नतत रूप से आदेश, निर्देश एवं सूचनाएँ देनी पड़ती हैं। ये सभी मौखिक, लिखित एवं माकेतिक रूप में हो सकती हैं। ये औपचारिक रूप से भी हो सकती हैं और अनौपचारिक रूप से भी। कहने का तात्पर्य यह है कि इनमें समन्वय स्थापित करने के लिए सन्देशवाहन आवश्यक हैं, चाहे वे किसी भी रूप में हों, सभी मस्या के उद्देश्यों को अधिकतम लाभ के साथ पूरा किया जा सकता है। बैलन, अदवाटर इत्यादि लिखते हैं कि “अधिकतम उत्पादन सभी प्राप्त किया जा सकता है, जबकि व्यवस्था को ठीक प्रशासन संगठित किया जाये और जबकि इसके सभी अंग मशीन रूप में साथ मिलकर कार्य करें। आन्तरिक समन्वय इन उद्देश्यों की पूर्ति करता है।”

डोनाल्ड जे क्लेग लिखते हैं “अच्छे समन्वय के लिए औपचारिक सन्देशवाहनों की आवश्यकता है, जिन्हें मशीन के चार्ट पर नहीं दिखाया जाता है। समन्वय

1 ‘Since co-ordination is concerned with relationships of separate activities it can be no better than transfer of information about these activities to some common point or points, where the dovetailing takes place’ William H Newman ‘Administrative Action’ 39” 48

साय भोजनवात व वात विभागाध्यक्षा के मध्य श्रौतपचारिक यत्नानां द्वारा प्रतिष्ठित एवं सभाप्राप्त की शोधा शक्ति अत्र प्राप्त किया जा सकता है। इस प्रकार आरम्भवात व वात की है कि प्रयोग स्तर पर श्रौतपचारिक समूहों को प्रोत्साहित किया जाये ताकि प्रतिष्ठित उगाया जाय। ये श्राद्धरित सम वय व निरुद्ध या मायता का प्रयोग उचित समझने हेतु और निम्नते है सम वय समिति का भी प्राप्त किया जा सकता है वगैरहवा प्रमुख उद्देश्य से, वाह्य भेजना पर गूनाया का स्फुटीकरण करता है। वज्रट समिति मोन समिति प्रत्यक्ष समिति प्रायः साधारण एव श्रौतपचारिक गठन में होती है जो सामान्य सम वय व श्राद्ध मायम है।

य निरुद्ध सम वय के निरुद्ध गरावत मध्य ही समान समितियाँ सामूहिक तत्त्व उदात्तियाँ की समान की ही जाती है। य सभाएँ श्रौतपचारिक ही होती है। व सभाप्राप्त म वय नीति मध्य ही प्रजा पर विमल होता है। इस शक्ति व सम वय व निरुद्ध प्रजा गूनाया पर प्रगति पर जुद्धिता आदि भावितरात आते है। माग्य निम्नार्थ क्रमाती परिवर्तन की विराती जाती है। इस मध्य ही सायभक्तिया एव की जाती है विरक्त हला है। आरम्भ सम वय हेतु समितियाँ या श्रौत वीतवाता व सम वय के निरुद्ध मध्यस्थित विभागाध्यक्षा की समिति यत्न जाती है। म शक्ति व साय श्रौत विभागा म सम्विधा मामना व सम वय करता होता है। सम वय की किसी समस्या के उठन पर विनिष्ट सम वय समिति या की गठन किया जाता है। पर व श्राद्धरित सम वय के निरुद्ध श्रौतपचारिक म दायवाता व भी विनाप मध्य है।

### वाह्य सम वय एव सभेवाहन

पर सम वय मध्य म सात व यत्नया म किया जाता है तो साय सम वय वत है। उदाहरणार्थ श्राद्ध विरक्त समान सखात आदि के सायों मध्य की नीति या व समिति करता साह्य सम वय है। आज वाह्य सम वय वाह्यरित सम वय में भी श्रित म वगुण है। प्रयोग सभा पर वाह्य वातावरण व वहुत प्रभाव पाते मचार माग्य व विरक्त व श्रौत मगुण मगार एव है। वत है। प्रजा एव दूध पर प्रभाव व विनाती रह करता है। विरक्त रूप म नीचे वाह्य वातावरण म सम वय व निरुद्ध मध्यस्थित की उपयोगिता यत्न म है।

1 उपभोक्ता वय पर व्यवसाया की उपभोक्त्या म निरुद्ध समान रनाय रचना होता है। उसी माय मध्य व सम वय मय पर मयक्षण करता व ता है। उगी व श्राद्ध माय व उपाय व विवय करता है। प्रजा की व मय मय पर उपभोक्त्या की माय पर उपवय माय व वीत सम वय करता होता है। यह मय विना वसावाती मग्यवाता व श्राद्ध म मयमय है।

व्यवसायी इस हेतु भर्षण करना है, विज्ञापन देता है अथवा व्यक्तिगत रूप से गस्ती पत्र भेजता है।

2. अन्य व्यावसायिक इकाईयाँ—एक व्यवसायी को अन्य व्यावसायिक इकाईयों के मध्य भी समन्वय स्थापित करना होता है। ये व्यावसायिक इकाईयाँ प्रतिद्वन्द्वी भी हो सकती हैं। इनमें समन्वय रखना उचित है। आजकल संयोग (Combinations) के आधार पर भी समन्वय किया जाता है। इसके लिए समय-समय पर इन इकाईयों के मध्य सदेशवाहनों का आदान-प्रदान आवश्यक है।

3. सरकार अथवा सरकारों से समन्वय—आजकल व्यवसाय में सरकारी हस्तक्षेप बढ़ता जा रहा है। इस हेतु केन्द्रीय, राज्य एवं स्थानीय सरकारों से समन्वय करना जरूरी है। सरकार की धर्म नीति, कर नीति, श्रम नीति, आयात एवं निर्यात नीति आदि सभी नीतियाँ व्यवसाय को प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष रूप में प्रभावित करती हैं। अतः व्यवसायी को इन नीतियों से अवगत होना चाहिये और व्यवसाय एवं सरकार की रीति में पूर्ण समन्वय होना आवश्यक है। इस कार्य में मूलतः सरकार एवं व्यवसायी के मध्य सदेशों का आदान-प्रदान होता है।

5. समाज—यद्यपि सभी उद्योगों का मितकर ही समाज का निर्माण करते हैं फिर भी समाज से एक विशिष्ट इकाई के रूप में समन्वय आवश्यक है। व्यवसाय समाज की आवश्यकता आदि का ज्ञान करता है एवं उसके रीति-रिवाज एवं आवश्यकता के अनुसार उत्पादन करके वितरण करता है। समाज के विभिन्न वर्गों की मांग के अनुरूप माल का उत्पादन कर व्यवसाय एवं समाज में समन्वय करता है।

5. तकनीकी प्रगति—वर्तमान युग वैज्ञानिक युग है। जिसमें दिन-प्रतिदिन अनेक नये-नये आविष्कार होते हैं। उत्पादन प्रक्रिया में भी इन साधनों से परिवर्तन होता है और एक व्यवसायी के आधुनिक प्रतिस्पर्धात्मक वाजार में टिकने के लिए इन परिवर्तनों से अवगत रहना चाहिये। वैज्ञानिक अनुसंधान संस्थाओं में मध्य-स्तरीय सदेशवाहनों का आदान-प्रदान होने रहना, इस दिशा में महत्वपूर्ण कदम है।

लम्बवत् समन्वय एवं सदेशवाहन—

लम्बवत् समन्वय में आशय किसी संस्था के ऊपर से नीचे (Downward) और नीचे से ऊपर (Upward) के कार्यों में समन्वय से है। उदाहरणार्थ, अध्यक्ष, प्रबन्धक, उपप्रबन्धक, सहायक प्रबन्धक, वे कार्यों में समन्वय को लम्बवत् समन्वय कहते हैं। लम्बवत् समन्वय हेतु सदेशवाहनों का औपचारिक रूप अधिक प्रचलित है। प्रत्येक संस्था में ऊपर से नीचे की ओर लम्बवत् समन्वय हेतु आदेश, निदेश, ईंग्ट बुक्स, मैनुअल्स, कार्य विधियाँ (Procedures) सभाएँ आदि माध्यम प्रयोग में लाये जाते हैं। नीचे से ऊपर की ओर समन्वय के लिए कार्य प्रतियोगिता, सभाएँ, बान्फेस, सुभाष, शिक्षाएँ आदि भेजे जाते हैं। इस प्रकार के समन्वय के लिए

द्वि मागाय मदशवाहन (Two way Communication) काम में लाने जाते हैं।  
समतल समन्वय एक सदशवाहन

दिगिष्टीकरण के युग में एक नस्था के कितने ही विभाग एक उप विभाग होते हैं। इन विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्ष समान स्तर के होते हैं। इन विभागाध्यक्षों के मध्य समन्वय को समतल समन्वय कहते हैं। उदाहरणार्थ, प्रथम, द्वितीय विसं गता आदि विभागों के मध्य समन्वय को समतल समन्वय कहेंगे।

इन विभिन्न विभागों के विभागाध्यक्षों के मध्य गवाहवाहनों का आदान-प्रदान होता ही रहता है। यदि ऐसा न हो तो मन्त्रों के उद्देश्यों को प्राप्त नहीं किया जा सकता है। उनके मध्य आचारिक एवं अनौपचारिक रूप से सदशों का आदान प्रदान होता ही रहता है परन्तु इस प्रकार का समन्वय में प्रायः अनौपचारिक गवाहवाहन ही अधिक प्रयोग में आता है।

इस प्रकार स्पष्ट है कि समन्वय एक सदशवाहन में सहारा सम्बन्ध है। बिना व्यवस्थित सदशवाहन के समन्वय सम्भव नहीं है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. व्यावसायिक संचार में आप क्या समझते हैं? संचार शब्द का कितना कितना विभिन्न अर्थों में प्रयोग होता है?  
What do understand by business communication? In what variety of senses the word communication is usually used?
2. प्रशासन संचार की आवश्यकताएँ बताइए। इस विषय का विवेचन बीजिय और प्रशासन तथा संचार में परस्पर सम्बन्ध बताइए।  
'Administration is simply a series of communicated processes'. Discuss this statement and describe the relation ship that subsists between Administration and Communication.
3. आधुनिक युग में संचार अत्यधिक आवश्यक क्या होता जा रहा है? तबियत समझाइए।  
Why is communication becoming very much essential in modern age? Explain in detail.
4. संचार की विशेषताएँ बताइए।  
Describe the characteristics of communication.
5. संचार के महत्व पर प्रकाश डालिये।  
Explain the Importance of Communication.
6. संचार और समन्वय में परस्पर क्या सम्बन्ध है? उदाहरण स्पष्ट कीजिये।  
Explain the relation between communication and co ordination with suitable illustrations.

- 7 अच्छे संचार के सिद्धान्त बतवाइए ।

*Describe the principles of a sound system of communication.*

- 8 व्यावसायिक संप्रेषण की परिभाषा दीजिए तथा आधुनिक व्यवसाय के संप्रेषण के महत्त्व की विवेचना कीजिए ।

*Define Business Communication and discuss its importance in modern business*

*(Raj 2nd Yr T D C Com, 1971 and 1975)*

- 9 आधुनिक व्यवसाय में संप्रेषण के महत्त्व को बताइये ।

*Assess the importance of Communication in modern business.*

*(Raj 2nd Yr T D C Com 1970 )*

- 10 आधुनिक विश्व में 'व्यावसायिक संप्रेषण' की प्रमुख विशेषताओं का वर्णन कीजिए ।

*Narrate the main characteristics of 'Business Communication' in modern world*

*(Raj 2nd Yr T D C Com 1969 Supp )*

- 11 एक अच्छी सदेशवाहन प्रक्रिया का वर्णन कीजिए ।

*Describe a Suitable Communication Process*

## सन्देशवाहन के प्रकार

(Types of Communication)

*'The effectiveness of the manager's job will significantly depend on his ability to communicate, on his ability to transfer knowledge and understanding*  
—*Theo Halmann*

व्यावसायिक सन्देशवाहन को निम्न वर्गों में विभक्त किया जा सकता है—

1. मौखिक लिखित या शारीरिक तथा दृश्य सन्देशवाहन।  
(Verbal, Written and Gestural Communication)
2. औपचारिक एवं अनौपचारिक सन्देशवाहन।  
(Formal and Informal Communication)
3. अधोगामी ऊर्ध्वगामी एवं समतल सन्देशवाहन।  
(Downward, Upward and Horizontal Communication)
4. आन्तरिक एवं बाह्य सन्देशवाहन।  
(Internal and External Communication)

### 1. मौखिक, लिखित एवं सांकेतिक सन्देशवाहन (Verbal, Written and Gestural Communication)

#### (I) मौखिक सन्देशवाहन (Verbal Communication)

जब सन्देश भेजने वाला सन्देश के शब्दों या मर्म से उच्चारण करके सन्देश प्रसारित करता है तो उसे सन्देशवाहन की मौखिक सन्देशवाहन कहते हैं। मौखिक सन्देशवाहन अत्यन्त प्रभावशाली सन्देशवाहन माना जाता है। प्रत्यक्ष के प्रसिद्ध विद्वान लारेंस एप्पले (Lawrence Appley) का मत है कि “मौखिक शब्दों द्वारा पारस्परिक सन्देशवाहन, सन्देशवाहन की सर्वोच्च कला है।” (Interpersonal communication through the spoken words is the highest art of communication) चाइले तथा हार्टी (Wylie and Hurty) ने कारण सहित मौखिक सन्देशवाहन की महत्ता इस प्रकार स्पष्ट की है—“उच्चारित शब्द सन्देशवाहन की सर्वोत्तम विधि है, क्योंकि इसमें शरीर (Gestures) तथा आँखों का रूप

भी साथ होता है, साथ ही साथ प्राप्तकर्ता प्रश्न भी कर लेता है।<sup>1</sup> इसे अनि-  
रिक्त मौखिक सन्देशवाहन अन्य माध्यमों की अपेक्षा अधिक महत्वपूर्ण माने जाते  
हैं। इसमें कर्मचारियों को हिस्सेदारी (Participation) की भावना का ग्रहण  
मिलता है तथा उनको सस्था से मान्यता प्राप्त होती है। मौखिक सन्देशवाहन में  
कर्मचारियों में सस्था के प्रति अपनत्व की भावना का भी विकास होता है।

आज व्यवसाय में अनेक कर्मचारी ऐसे हैं, जो मौखिक सन्देशवाहन का ही  
प्रयोग करते हैं। विक्रयकर्ता, टेलीफोन ऑपरेटर, स्वागतकर्ता आदि का कार्य  
मौखिक सन्देशवाहन पर ही चलता है। मौखिक सन्देशवाहन में अनेक साधनों का  
प्रयोग किया जाता है, जैसे साक्षात्कार, मीटिंग, कान्फेस, रेडियो, टेलीविजन-वातां,  
इत्यादि।

### मौखिक सन्देशवाहन की आवश्यकता एवं महत्व (The Need and Importance of Oral Communication)

यद्यपि सन्देशवाहन के भिन्न-भिन्न एव सांकेतिक माध्यम भी उपलब्ध हैं, किन्तु  
मौखिक सन्देशवाहन का आधुनिक युग में सर्वाधिक महत्व है। विभिन्न अनुसन्धानों  
में अब यह पूर्ण स्पष्ट हो गया है कि प्रबन्धक वर्ग सन्देशवाहनों में जितना समय  
संगत है, उसका कम से कम 75% समय मौखिक सन्देशवाहन में ही लगता है।  
इसमें स्पष्ट है कि मौखिक सन्देशवाहनों का व्यावसायिक मस्था में अत्यधिक महत्व  
है। इनके प्रमुख कारण निम्न हैं—

1. नेतृत्व (Leadership)—आज के प्रबन्धक को अपने कार्य को करवाने  
के लिए कार्यकारी व्यक्तियों के समूह को नेतृत्व प्रदान करना पड़ता है। नेतृत्व के  
द्वारा ही वह कर्मचारियों में कार्य की प्रेरणा व उन्माह प्रदान करता है। वह उन  
समूह के व्यक्तियों में गवाह मनवरा करता है। इन सब कार्यों में मौखिक सन्देश-  
वाहन की आवश्यकता पड़ती है।

2. मान्यता (Recognition)—प्रत्येक व्यक्ति में अपने आपकी मान्यता  
की आकांक्षा पाई जाती है। प्रबन्धकों को भी अपने कर्मचारियों की इस भावना को  
पूरा करना पड़ता है, जो मौखिक सन्देशवाहनों में अधिक सम्भव है।

3. हिस्सेदारी (Participation)—आज का युग हिस्सेदारी प्रबन्धन  
(Participative Management) का युग है। जब कभी महत्वपूर्ण निर्णय लिया  
जाता है, उसके लिए सभी सदस्यों की मीटिंग बुलानी पड़ती है। इसमें मौखिक रूप  
में ही सन्देशों का आदान-प्रदान होता है।

1. The spoken word is a highly efficient method of communication, because it can be accompanied by gestures and voice inflections as well as questioning by the recipient of the information. Harry Wylie and James Hart, Office Management Handbook p 181.

**4. सलाह करना (Consultation)**—आज एक व्यावसायिक संस्था में प्रत्येक महत्वपूर्ण निर्णय लेने से पूर्व सम्बन्धित व्यक्तियों से सलाह करना आवश्यक हो गया है क्योंकि ये सम्बन्धित व्यक्ति अपने क्षेत्र में विशेषज्ञ होते हैं और वे विशेष ज्ञान से अच्छी सलाह प्रदान करते हैं। ये विशेषज्ञ अपनी सलाह यद्यपि लिखित रूप में भी दे सकते हैं, किन्तु उसमें लचीलेपन के अभाव के कारण मौखिक, सन्देशवाहन का ही अधिक प्रयोग करते हैं।

**5. अधिकार प्रत्यायोजन (Delegation of Authority)**—आधुनिक बृहद्स्तरीय उत्पादन में कार्य करने वालों की संख्या में भी आश्चर्यजनक वृद्धि की है। प्रबन्धक को इन्हे कार्य सौंपना पड़ता है, जो केवल लिखित आदेश के रूप में ही नहीं सौंपा जाता है। कार्य का उचित रूप से निष्पादन के लिए कार्य करने वालों को मौखिक रूप से सभी आदेशों की समझना भी आवश्यक होता है तथा समय-समय पर आवश्यक निर्देश भी देने पड़ते हैं। स्पष्ट है कि मौखिक सन्देशवाहन के अभाव में, यह सभी भली प्रकार सम्भव नहीं होता है।

**6 सहयोग (Cooperation)**—व्यवसाय की सफलता कर्मचारियों के आपसी सहयोग पर निर्भर करती है तथा कर्मचारियों में आपसी सहयोग मौखिक सन्देशवाहन की कुशलता पर निर्भर करता है।

**7 विचार-विमर्श करना (Counseling)**—यदि प्रबन्ध में कुशलता प्राप्त करने के लिए उच्चाधिकारियों को अपने अधीनस्थों के साथ बैठकर भी विचार-विमर्श करना होता है, जो मौखिक सन्देशवाहनों पर निर्भर है।

**8 निर्णय लेना (Decision-making)**—अच्छे निर्णय के लिए सभा बुलाना या समूह से सामूहिक बात करना, अच्छा होता है। अतः मौखिक सन्देशवाहनों का अधिक प्रयोग होता है।

**9 अच्छे वातावरण के निर्माण के लिये (To Develop Good Climate)**—आज प्रबन्धक की कुशलता व्यवसाय में अच्छे वातावरण पर निर्भर करती है। अतः प्रबन्धक को अपने कर्मचारियों में व्यक्तिगत व सामूहिक भेद करनी ही पड़ती है। जहाँ मौखिक रूप में ही सन्देशों का आशान-प्रदान होता है।

इस प्रकार स्पष्ट है कि मौखिक सन्देशवाहन, अब आवश्यक माध्यम है। इसके लिए हम यही बतें कि मौखिक सन्देशवाहन प्रणाली का हृदय है तो कोई प्रतिशयोक्ति न होगी।

**मौखिक सन्देशवाहन के सम्बन्ध में आवश्यक बातें (Requisites for Effective Verbal Communication)**

**1 स्पष्ट उच्चारण (Clear Pronunciation)**—मौखिक सन्देशवाहन प्रायः इस कारण प्रभावहीन हो जाते हैं कि प्रेषक स्पष्ट रूप से शब्दों का उच्चारण नहीं कर पाता है। जब प्रेषक जड़, अज्ञान अथवा होठों की ठीक प्रकार से हिला-डुला नहीं पाता है, तो शब्दों का उच्चारण अस्पष्ट हो जाता है। अधिक तीव्रगति



से बोलने से भी शब्दों का उच्चारण अस्पष्ट हो जाता है। अतः शब्दों के बीच आवश्यक समयान्तर देकर शब्दों का उच्चारण करना चाहिए। मौखिक सन्देशवाहन की सफलता के लिए, शब्दों का स्पष्ट उच्चारण प्राथमिक आवश्यकता है।

**2 उचित शब्दों का चयन (Selecting Proper Words)**—कभी-कभी प्रेषक को भाषा का पूरा ज्ञान न होने के कारण शब्दों के चयन में गलती हो जाती है तथा शब्दों का प्रयोग यथोचित रूप में नहीं कर पाता है। हममें श्रोता गलत प्रर्थ लगा बैठते हैं। अतः शब्दों का यथोचित प्रयोग करना आवश्यक है। व्यावसायिक एवं तकनीकी भाषा का प्रयोग सभी करना चाहिए, जबकि श्रोता भी पूर्णरूप में उस भाषा का ज्ञान रखते हैं।

**3. मधुरता (Sweetness)**—प्रेषक को मधुर भाषा का प्रयोग करना चाहिए। निर्देश देते समय मधुरता का विशेष ध्यान रखना चाहिए। परन्तु इसमें कृत्रिमता नहीं आनी चाहिए, अन्यथा सन्देश प्रभावहीन हो जायेगा।

**4 न्यूनतम प्रवचन-स्तर (Minimum levels of Management)**—मौखिक सन्देशवाहन की सफलता के लिए यह भी आवश्यक है कि प्रवचन-स्तर भी न्यूनतम हो।

### मौखिक सन्देशवाहन के लाभ

#### (Advantages of Oral or Verbal Communication)

**1. समय, श्रम एवं धन की बचत (Saves time, labour and money)**—मौखिक सन्देशवाहन में शब्दों के उच्चारण मात्र से ही कार्य चल जाता है। उनको लिखित करने की आवश्यकता नहीं रहती है। परिणामस्वरूप दृगम लिखने में लगने वाला समय, श्रम, कागज, स्पेसी तथा स्टेशनरी की बचत हो जाती है।

**2. प्रभावपूर्ण (Effective)**—मौखिक सन्देश बहुत अधिक प्रभावशाली होते हैं, क्योंकि इनमें व्यक्तिगत सम्पर्क होता है। प्रेषक अपनी वाणी के प्रवाह तथा मुख-मण्डल द्वारा श्रोता को प्रभावित कर देता है। साथ ही इसमें अन्य गैरशारीरिक हाव भाव द्वारा श्रोता को प्रभावित किया जा सकता है।

**3 शीघ्रता (Promptness)**—मौखिक सन्देश शीघ्र पहुँचाये जा सकते हैं। इसके विपरीत लिखित सन्देशवाहन को लिखने में तथा लिखित सूचनाओं को पठित करने में प्रेषक/श्रोता अधिक समय लगता है। मौखिक सन्देशवाहन में समय की बचत होती है। प्रत्येक बात को स्पष्ट रूप से समझने में भी समय अधिक नहीं लगता है, क्योंकि भ्रामने-भ्रामने आवाजी ने प्रश्नोत्तर किया जा सकते हैं।

**4 सन्देश की प्रतिक्रिया का ज्ञान (Knowledge of Reaction)**—मौखिक सन्देश देने का एक महत्वपूर्ण लाभ यह है कि प्रेषक को सन्देश की प्रतिक्रिया का शीघ्र ज्ञान हो जाता है। प्रेषक को यह ज्ञान हो जाता है कि सन्देश प्राप्त कर्ता सन्देश का समझ पाया है अथवा नहीं? यदि समझ पा रहा है तो क्या उनके

प्रत्येक बट काय कर रहा है अथवा नहीं। इत्यादि बातों का ज्ञान हो जाता है।  
 7. 7 की गहनता में प्राप्तकर्ता को शली प्रकार समझाया जा सकता है।

5 तत्काल भ्रम निवारण (Avoids Misunderstanding at the Start) — भागिक सत्यापन भ्रम का निवारण तत्काल हो जाता है। वास्तव में कां भी मदग तभी पूरा माना जाता है जबकि मदग प्राप्तकर्ता सदश को ठीक उसी रूप में समझ जिसे रूप में वह प्रपक द्वारा दिया गया है। यदि प्रपक अपनी बात ठीक प्रकार में पूरी समझ पाता है तो वह प्रश्नोत्तर कर भ्रम का तत्काल निवारण कर सकता है।

■ परस्पर सहभावना एवं सहयोग (Mutual Goodfaith and Cooperation) — जब मदग का प्राप्तकर्ता अपने भ्रम का निवारण कर लेता है और प्रपक को प्रतिनिधित्व का अधिकार ज्ञान होता रहता है तो इससे प्रपक एवं प्राप्तकर्ता — बीच सम्भाव्य सहयोग की भावना का स्वतः विकास हो जाता है।

7 लोचपूरण (Elucidation) — भागिक मदगवाहन विहित सदगवाहन की प्रतीति भागिक लोचपूरण है। इस विचारों की स्पष्टता के साथ अधिक विस्तृत रूप में समझाया जा सकता है। मदगवाहन में प्रश्नोत्तर की सुविधा प्राप्त होने से इसमें लोच और बढ़ जाती है। सी प्रकार भागिक रूप से स्थित गद्य आदता को सामान्य परिचित किया जा सकता है। जहाँ विहित आदता में परिवर्तन करना इतना सरल नहीं होता है।

8 शीघ्र एवं ठोस निणय (Quick and Solid Decisions) — भागिक सत्यापन के प्रयोग में जो निगम स्थित जा रहे हैं शीघ्र एवं ठोस निगम होते हैं। उदाहरणार्थ एक भीटिंग में निगम होता है तो इस भीटिंग में उपस्थित सभी अथवा प्रशिक्षण सत्र्य अपने अपने तब द्वारा प्रयत्न शक्त को सही अथवा गलत ठहराने का प्रयास करते हैं। इन विभिन्न तर्कों का ध्यान में रखकर ही निणय लिया जायगा। अतः इसमें ठोस निगम ज्ञान की ही सम्भावना है। इस प्रकार विभिन्न तर्कों की उपलब्धता में तत्काल निगम में सहायता मिलेगी।

9 उत्पादकता में वृद्धि (Increases Productivity) — भागिक सत्यापन सत्र्य को न केवल स प्राप्तकर्ता के पास पहुँचाता है। समझ में समय भी आता जाता है। परिणामस्वरूप शिष्टाचरण भी होता जाता है जिससे कार्य में उत्पादकता में वृद्धि होती है।

10 प्रबंधनीय योग्यता का विकास (Development of Manageability) — भागिक रूप में सत्यापन आत्म प्रज्ञान में निम्न वर्ग के सम्भावितता में सी प्रकार का योग्यता का विकास ज्ञान होता है। भविष्य में प्राप्त्यवता प्राप्त करने की उच्च सूक्ष्म बुद्धि में सरलता का ज्ञान मिलता है।

## मौखिक सन्देशवाहन के दोष

### (Disadvantages of Oral or Verbal Communication)

यद्यपि मौखिक सन्देशवाहन से व्यवसाय का कार्य सुगम हो जाता है और सभी कार्य सरल रूप से पूरे हो जाते हैं, परन्तु अनेक ऐसे अवसर आते हैं, जहाँ मौखिक सन्देशवाहन अनुपयुक्त हो जाते हैं, क्योंकि इसके कुछ दोष हैं, जिनका विवेचन निम्न प्रकार है —

1. सन्देश-प्राप्तकर्ता की उपस्थिति आवश्यक (Requires Presence of Recipient)—मौखिक सन्देशवाहन में सन्देश सभी प्रेषित किये जा सकने हैं जबकि सन्देश प्राप्तकर्ता, सन्देश प्राप्त करने के लिए उपलब्ध हो। यदि वह उस समय उपलब्ध न हो, तो मौखिक सन्देशवाहन सम्भव नहीं होता।

2. खर्चीला (Expensive)—मौखिक सन्देशवाहन अन्य सन्देशवाहन की विधियों की तुलना में अधिक खर्चीला होता है। टेलीफोन पर बात करने में अथवा ग्रन्थ सारनों के माध्यम से बात करने पर काफी खर्चीला पड़ता है। प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता के मध्य अधिक दूरी होने पर आपस में मिलना भी अधिक व्ययशील हो जाता है। इसके विपरीत लिखित सन्देशवाहन में अधिक खर्चा नहीं पड़ता है।

3. अस्पष्टता का भय (Fear of Ambiguity)—मौखिक सन्देशवाहन में अस्पष्टता का भय बढ जाता है। कभी-कभी यह भी सम्भव है कि प्रेषक शब्दों के उच्चारण में गलती करदे अथवा यथोचित शब्दों का प्रयोग न कर सके। ऐसी स्थिति में सन्देश अस्पष्ट हो जावेगा। कभी-कभी ऐसा भी हो सकता है कि प्रेषक एवं प्राप्तकर्ता के बौद्धिक स्तर में अन्तर के कारण प्राप्तकर्ता प्रेषक के समान धर्म नहीं लगा पाता है। परिणामस्वरूप, प्राप्तकर्ता सन्देश को अस्पष्ट रूप में समझ लेता है और सन्देशवाहन का उद्देश्य ही पूरा नहीं होता।

4. लिखित साक्ष्य का अभाव (Lack of Written Proof)—मौखिक सन्देशवाहन का एक प्रमुख दोष यह है कि इसमें लिखित साक्ष्य का अभाव पाया जाता है। लिखित साक्ष्य के अभाव में आवश्यकता पड़ने पर किसी भी बात को प्रमाणित करना कठिन हो जाता है। जबकि विविध सन्देशवाहनों को प्रमाण के रूप में प्रयोग किया जा सकता है।

5. लम्बे सवालों के लिए अनुपयुक्त (Unfit for Lengthy Communications)—कुछ सन्देश बहुत लम्बे होते हैं और उनको स्थायी रूप में रखने की भी आवश्यकता होती है जैसे मन्त्रा की नीतिगत, अध्यक्षात्मक भाषण, सचालको का प्रतिवेदन, किसी कार्यवाही की रिपोर्ट इत्यादि। इनके लिए मौखिक सन्देशवाहन का प्रयोग उचित नहीं होता है। यह इसलिये लम्बे हान है कि उन्हें एक साथ सुनकर ध्यान में रखना भी कठिन होता है।

6. टाउप-टोली की भावना का विकास (Buck-passing)—आप देखा जाता है कि मौखिक रूप से सन्देश देने पर टाउप-टोली की भावना बढ जाती है।

—दाहृग्गाय एक अधिवागी किसी रमचारी को मोहित सदगवाहा से राय सोना है और यदि वह उस राय को नहीं कर पाता है तो वह यह कहता था सोना है कि उसे वह राय सोना ही नहीं गया था। इस प्रकार वायों का निष्पादन क्या समय नहीं हो पाता है।

7 भावी सदश का अभाव (Lack Future Reference)—मोक्षिक : दश का राय होने है। उसका रिवाज नहीं रहता है। अतः भविष्य में उचित रूप से मदद नहीं दिया जा सकता है।

8 राय में बाधाएँ (Obstacles in the Way)—यदि एक व्यक्ति मस्या प्रोत्साहन प्राप्त करता जाता है तो मोक्षिक म दश भी उसी के साथ करता जाता है। अतीति में राय में बाधा उत्पन्न हो जाती है। भविष्य में यदि उससे स्थान पर यदि अथ गति आता है तो उसमें ध्यान को सही राय पुनर्द्वेष पड़ते हैं। अतः वायों के मद्य समय होने तथा निष्पादन में बाधा पड़ती है।

9 सोचने का अपर्याप्त समय (Lack of Time for Thinking)—मोक्षिक म गवाहता में सोचने का कम समय मिलता है। जबकि मोक्षिक सदगवाहता में गवाहता पूरा समय मिल जाता है। कभी कभी जल्दी जल्दी में आवेष्टयण कुछ बह गवाहता मद्य हैं। उसका आपसी समय का पर धुरा प्रभाव पड़ सकता है। नी प्रकार सदश प्राप्तकर्ता को भी सोचने विचारने का पर्याप्त समय नहीं मिल पाता है। अतः वह पर्याप्त पूर्व प्रश्न भी नहीं कर पाता है।

10 स्वयं के हित की बात पर ध्यान (Attention is guided by Self-interest)—यह एक मानवीय स्वभाव है कि मनुष्य केवल अपने हित की बात को ही ध्यान में सुनता है। व्यक्तियों के बीच या जिन बातों में उसका हित न हो नहीं सुनता है। नी कारण से कई बार मोक्षिक म गवाहता गहन सिद्ध नहीं पाता है।

11 सदश का अथ पूर्व स्थिति से प्रभावित होता है (Meinung ist nicht objektiv Prevailing Attitude)—मद्य राय कई सदश भेजने से पूरा की स्थिति में भी प्रभावित होता है। परन्तु मोक्षिक सदश भेजने एवं पाने समय पूरा सिद्धि का गान न हो तो मद्य क राय भी सिद्ध हो जाता है।

**मोक्षिक सदश की उपयोगिता—**

मानविक सदश निम्नलिखित स्थितियाँ में उपयोग रहता है —

- 1 जब सदश सत्य है।
- 2 जब विगी आदम का पान स्वयं को व्यवहार द्वारा प्रदत्त करने करवाना हो।
- 3 जब समय पर्याप्त हो तथा प्रत्येक एक प्रथिनि आपस में मिल सकते हैं।
- 4 जब सदश अपेक्षाकृत कम राय को दिया जाता हो।

5. जब संदेश विशेष महत्व का न हो।
6. जब व्यक्तिगत संदेश देना अनिवार्य हो।
7. जब संदेश का लिखित रूप देना असम्भव हो।

### (II) लिखित सन्देशवाहन (Written Communication)

लिखित सन्देशवाहन, संदेश प्रेषित करने का एक महत्वपूर्ण माध्यम है। पत्र-पत्रिकाएँ, पैम्फलेट, हेण्डबुक, मेम्युअल्स, मुद्राव पुस्तिकाएँ, डायरियाँ, बुलेटिन समाचार-पत्र, सूचना-मट्ट आदि लिखित माध्यमों से संदेशों का प्रेषण किया जाता है। इनमें सस्था से सम्बन्धित व्यक्तियों के लिए महत्वपूर्ण सूचनाएँ दी होती हैं। कर्मचारियों की डायरियाँ, आपस में मेम्युअल्स तथा हेण्डबुक एक व्यावसायिक सस्था की श्रम-नीति का विस्तरेण करती हैं। इनमें श्रमिकों के सम्बन्ध में आवश्यक बातों की श्रम-नीति का विस्तरेण करती हैं। इनमें मजदूरी की दरें, कार्य के घण्टे, पदोन्नति, सेवानिवृत्ति, छुट्टियाँ, अनुपस्थिति, बीमारी, अवकाश एवं भर्ती आदि से सम्बन्धित सूचनाएँ विशेष रूप से होती हैं। इनके अतिरिक्त श्रमिक कल्याण योजनाओं में सम्बन्धित सूचनाएँ व्यक्तिगत रूप से ही देनी हों, तो पत्र, स्मरण पत्र, आदि का प्रयोग किया जा सकता है।

कर्मचारियों एवं व्यवसाय में सम्बन्ध रखने वाला को भी सूचनाएँ देने हेतु सस्था पत्रिका भी प्रकाशित करवा सकती है। बड़ी-बड़ी कम्पनियाँ एक निश्चित गमयान्तर में अपनी पत्रिकाएँ प्रकाशित करवाती रहती हैं। इन पत्रिकाओं का उद्देश्य व्यवसाय की गति-विधियों में सम्बन्धित व्यक्तियों को सूचित करना होता है। इनमें इसकी गतिविधियों का पूर्ण विवरण होता है। ऐसी पत्रिका में व्यवसाय में सम्बन्धित सूचनाओं के अतिरिक्त कर्मचारियों में सम्बन्धित सूचनाएँ भी प्रकाशित की जाती हैं। कर्मचारियों के स्थानान्तरण, पदोन्नति, सम्मान, पुरस्कार, निर्माण सेवानिवृत्ति आदि के सम्बन्ध में सूचनाएँ भी होती हैं। टाटा, डी पी एम जैनी बड़ी-बड़ी कम्पनियाँ इस प्रकार की पत्रिकाओं का प्रकाशन कराने लगी हैं।

लिखित सन्देशवाहन को सम्बन्ध में ध्यान रखने योग्य बातें

### (Requisites of Written Communication)

लिखित सन्देशवाहन को तैयार करते समय पर्याप्त मर्यादा बरतनी चाहिए। लिखित सन्देशवाहन की भाषा नम्र एवं प्रभावपूर्ण होनी चाहिए, क्योंकि भाषा की मधुरता ही पाठक पर स्थायी प्रभाव डाल सकता है। अस्पष्ट शब्द वाले शब्दों का प्रयोग नहीं करना चाहिए अन्यथा लेखक जो कुछ कहना चाहता है पाठक वह नहीं समझ पावेगा और ऐसा सन्देशवाहन प्रभावी सन्देशवाहन नहीं होगा। लिखित सन्देश वाहन सक्षिप्त भी होना चाहिए। किन्तु सक्षिप्तता के लिए पूर्णता का त्याग नहीं करना चाहिए। यहाँ ध्यान यह है कि 'गागर में सागर' भरने का प्रयास करना चाहिए। सन्देश स्वच्छ रूप में निवेद्यमा टाढ़ा किये होने चाहिए।

कीथ डेविस (Keith Davis) ने आधुनिक सन्देश को लिखते समय निम्न बातों को ध्यान में रखना चाहिए—

(1) सग्नल शब्दों एवं मुहावरों का प्रयोग करना चाहिए।

(2) छोटे तथा प्रचलित शब्दों का प्रयोग करना चाहिए।

(3) व्यक्तिगत सर्वनामों (Personal Pronouns) 'you' and 'he' का प्रयोग करना चाहिए।

(4) उद्देश्यपूर्ण शब्दों आदि का प्रयोग करना चाहिए।

(5) छोटे छोटे वाक्यों एवं अनुच्छेदों में लिखना चाहिए। यद्यपि पाठक उद्देश्य के वाक्यों एवं अनुच्छेदों से प्रभावित अवश्य होता है, परन्तु सन्देशवाहन का मुख्य उद्देश्य उनको वाक्यों से प्रभावित करना नहीं होता है, बल्कि उन्हें सूचित करना है।

(6) जहाँ तक हो सके किसी वाक्य की रचना में एक्टिव वॉइस (Active Voice) का प्रयोग करना चाहिए न कि पैसिव वॉइस (Passive Voice) का।

(7) विशेषण एवं अनुकारों का प्रयोग कम-से-कम करना चाहिए।

(8) विचारों को तर्जपूर्ण एवं साधारण शब्दों में लिखना चाहिये।

(9) प्रत्येक शब्द साधक होना चाहिये।

प्रो० स्ट्रॉंग (Strong) ने लिखित सन्देशवाहन के सम्बन्ध में चेतावनी देते हुए लिखा है कि यह एक भ्रान्त धारणा है कि वाक्य पर लिखी हुई बात पढ़ लेना सन्देशवाहन की उत्तम विधि है। वस्तुतः जब तक लिखित सन्देश ध्यानपूर्वक तैयार नहीं किया जाता है सन्देशवाहन का उद्देश्य भी विफल हो जाता है। अतः सन्देश तैयार होने से पूर्व ही ध्यानपूर्वक तैयार किया जाना चाहिये और उसे स्वाभाविक रूप में बातचीत के रूप में पढ़ा जाना चाहिये।

**लिखित सन्देशवाहन के लाभ**

(Advantages of Written Communication)

1 **मितव्ययिता (Economy)**—लिखित सन्देशवाहन में सन्देश भेजने में बहुत ही कम व्यय आता है। उस द्वारा ये सन्देश भेजे जा सकते हैं। इनमें नाम-मात्र का ही खर्चा पड़ता है। जबकि टेलीफोन आदि पर बातचीत आये तो काफी खर्चा होता है।

2 **स्पष्टता (Clarity)**—मौखिक सन्देशों की अपेक्षा लिखित सन्देश अधिक स्पष्ट होते हैं। लेखक प्रत्येक बात को ध्यान से निरन्तर स्पष्ट करने का प्रयत्न करता है।

3 **कई व्यक्तियों को एक साथ सन्देश (Communication to many persons at a Time)**—यद्यपि मौखिक सन्देशवाहन में भीटिंग्स, वाचमन्स, आदि के माध्यम से अनेक व्यक्तियों को एक ही साथ सन्देश दिया जा सकता है, लेकिन लिखित सन्देशवाहन के माध्यम से भी यह नग सम्भव है। उदाहरणार्थ हैण्ड बुक,

मैन्ड्युअल्स, गरती-पत्र अथवा बहुसंख्यक पत्रों के तारों के माध्यम से एक ही साथ कई व्यक्तियों को सन्देश भेजे जाते हैं।

5. भविष्य में संदर्भ (Reference for Future)—भविष्य में आवश्यकता पड़ने पर संदर्भ के रूप में प्रयुक्त किया जा सकता है।

5. लिखित प्रमाण (Written Proof)—निश्चित होने के कारण यह प्रमाण का भी कार्य करता है। भविष्य में यदि न्यायालय की शरण लेनी पड़े, तो न्यायालय में इच्छित तथ्य को लिखित बातों के द्वारा प्रमाणित किया जा सकता है।

6. फेर-बदल कठिन (Difficult to Change)—लिखित सन्देशवाहन द्वारा भेजे गये सन्देशों में फेर-बदल कठिन होता है, जबकि मौखिक सन्देशवाहन में प्रायः फेर-बदल कर दिया जाता है। लिखित सन्देशों में सन्देश की मौलिकता बनी रहती है तथा अधिकारियों की सहमति के बिना उनमें फेर-बदल नहीं हो पाता है।

7. कुछ विशेष दशाओं में आवश्यक (Essential in certain Conditions)—जब सन्देश काफी लम्बे होते हैं, तो लिखित सन्देशवाहन का ही प्रयोग करना पड़ता है। उदाहरणार्थ, कम्पनी की वार्षिक सभा में अध्यक्ष का भाषण, कम्पनी की नीतियाँ, व्यक्तिगत आवश्यक सूचनाएँ, नौकरी सम्बन्धी आवश्यक बातें माँब का लिखित होना आवश्यक है। इसी प्रकार वैज्ञानिक सार्थकवाहियों को पूरा करने के लिए भी लिखित सन्देशवाहन ही प्रयोग में आता है।

### लिखित सन्देशवाहन से हानियाँ

(Disadvantages of Written Communication)

1. समय, श्रम व धन का अपव्यय (Wastage of time, labour and money)—प्रत्येक सन्देश को लिखित रूप प्रदान करने में मौखिक सन्देशवाहन की अपेक्षा औसतन अधिक समय, श्रम एवं धन व्यय होता है। लिखित सन्देशवाहन में यदि कोई बात लिखने से रह जाय तो, नया सन्देश लिख कर भेजना पड़ता है और तब तक सन्देश प्राप्तकर्ता कुछ भी कार्य नहीं कर पाता है। इन कार्यों के निष्पादन में विलम्ब ही होता है। इसके अतिरिक्त लिखित सन्देश को समझने के दृष्टिकोण से पूर्ण विस्तार के साथ लिखना होता है। इन कारणों से समय, श्रम व धन का अपव्यय ही होता है।

2. गोपनीयता भंग होने का भय (Fear of Disclosure of Facts)—मुख्य से कही गई बात कहने एवं सुनने वाले तक सीमित रह सकती है। यदि वे ऐसा चाहते हैं। परन्तु लिखित सन्देशवाहन में प्रेषक और प्राप्तकर्ता के अतिरिक्त अन्य कई व्यक्ति भी सन्देश को जान सकते हैं। लिखित सन्देशवाहन से लेखक, टाइपकर्ता, निर्गम पत्र-लेखक-कर्मचारी, प्राप्तकर्ता, विभाग का कर्मचारी तथा अन्य और भी व्यक्तियों को सन्देश की जानकारी हो जाती है। इतना अवश्य है कि लिफाफे पर 'व्यक्तिगत एवम् गोपनीय' शब्द लिख देने से कुछ गोपनीयता रह सकती है, परन्तु

फिर भी मौखिक सन्देशवाहनों की तुलना में अधिक या समकक्ष गोपनीयता नहीं रह जाती है।

3. औपचारिकताओं के कारण अनावश्यक विलम्ब (Delay in Formalities)—लिखित सन्देशवाहनों में अनेक औपचारिकताएँ पूरी करनी पड़ती हैं। अभिलेख नैयाम करना उसे अधिकारी से स्वीकृत कराना, टाइपिस्ट के पास उसे टाइप करने के लिए भेजना, अधिकारी को हस्ताक्षर हेतु प्रस्तुत करना, निर्गन्त-पत्र-कर्मचारी के पास निर्गन्त रजिस्टर में दर्ज कराना तत्परचातु डाक द्वारा अथवा सभा के व्यक्ति के साथ भेजना आदि अनेक औपचारिकताएँ हैं, जिनमें पर्याप्त समय लगता है। अन्ततोगत्वा, कार्य मन्द गति में होते हैं और उत्पादकता कम हो जाती है।

4. लालफीताशाही (Red-Tapism)—अनेक औपचारिकताओं के कारण लालफीतानाही सम्भव है। आनन्दवश सन्देशों को भेजा नहीं जाता है। टाइपिस्ट समय पर टाइप नहीं करता है अथवा अभिलेख-लेखक समय पर नहीं लिखता है अथवा निर्गन्त-पत्र-कर्मचारी पत्रों को समय पर नहीं भेजता है तो 'लालफीताशाही' सम्भव है।

5. प्रत्येक बात को लिपिबद्ध करना कठिन है (Difficult to Write Everything)—सब सन्देशों को लिपिबद्ध करना सम्भव नहीं होता है। कई बार हमें अवसर आते हैं जब लिखित सन्देशवाहनों के अलावा मौखिक सन्देशवाहनों का भी प्रयोग किया जाता है।

6. सब लिखित सन्देश पढ़े नहीं जाते (All the Written Communications are not Read)—प्रायः दखा जाता है कि प्राप्तकर्ता सभी लिखित सन्देशों को नहीं पढ़ता है। जब प्राप्तकर्ता सन्देश को पढ़ता नहीं है तो सन्देशवाहन गुण नहीं होता है और सन्देशों का भेजना ही व्यर्थ हो जाता है।

7. प्रभाव का तत्काल ज्ञान नहीं होता है (No Prompt Response)—लिखित सन्देशवाहन में सन्देश प्रेषण की गति के प्राप्तकर्ता पर इसके प्रभाव का तत्काल ज्ञान नहीं हो पाता है। सन्देश-प्रेषण को इसके प्रभाव का ज्ञान प्राप्त करने में कुछ समय लगता है।

8. प्रेषक की भावनाओं का उचित ज्ञान नहीं होता है (It Fails to Convey Feelings of the Sender)—लिखित सन्देशवाहन में प्रेषक की सम्पूर्ण भावनाओं का स्पष्ट अभिव्यक्ति सम्भव है। जबसे प्रत्येक बात का वर्णन कठिन है जबकि मौखिक सन्देशवाहन की दशा में सन्देश प्राप्तकर्ता उसकी भाषा, उसके बोलने के ढंग तथा चहरे के हावभाव में सभी बातों का सही भावनाओं का ज्ञान प्राप्त कर पाता है।

**लिखित सन्देश की उपयुक्तता**

लिखित सन्देश देना निम्नलिखित परिस्थितियों में उपयुक्त प्रतीत होता है—

1. जब सन्देश बहुत बड़ी मर्यादा में लोगों को देना हो।



2. जब संदेश प्राप्तकर्ता सुस्त, मूलने वाला हो।
3. जब संदेश प्राप्तकर्ता पर यह संदेह हो कि वह मौखिक संदेश को नकार जावेगा।
4. जब संदेश पेचीदा हो।
5. जब संदेश लम्बा हो तथा उसमें अनेक निर्देश हों तथा उनका उसी क्रम में पालन करना अनिवार्य हो।
6. जब संदेश अंकड़ों से युक्त हो।
7. जब संदेश अन्य लोगों तक भी पहुँचाना हो।
- जब प्रेषक तथा प्राप्तकर्ता के पास मिलने का पर्याप्त समय न हो।
9. जब किसी विशेष व्यक्ति या विभाग को उस संदेश से बड़ करना हो या जिम्मेदार उठराना हो।
10. जब संदेश का भविष्य के लिए अभिलेख बनाना हो।

### (III) सांकेतिक संदेशवाहन (Gestural Communication)

यह संदेशवाहन का ऐसा माध्यम है, जिसमें न लिखना पड़ता है और न बोलना। इस माध्यम में मुख्यतः संकेत, हाव-भाव एवम् इशारों का प्रयोग होता है। संकेतो एवम् इशारों से संदेशवाहन भेजना एक विशिष्ट कला है, जिसकी कुछ विशेष उपमोहिता है। प्रत्येक बात को शब्दों में बोला अथवा लिखा जाना सम्भव नहीं होता है। ऐसी स्थिति में सांकेतिक भाषा का प्रयोग करना अनिवार्य हो जाता है। कभी-कभी सांकेतिक माध्यम को मौखिक माध्यम के साथ-साथ प्रयोग करना भी आवश्यक होता है। उदाहरणार्थ, कर्मचारी के अच्छे कार्य पर हँसकर तारीफ़ करना, पीठ थपथपाना, किसी व्यक्ति से मिलने पर हँसकर हाथ मिलाना, किसी व्यक्ति के शोक पर मुँह-मुन्ना द्वारा दुःख प्रकट करना, सांकेतिक संदेशवाहन ही है।

### (IV) दृश्य संदेशवाहन (Visual Communication)

प्राञ्चल दृश्य संदेशवाहन का महत्व भी बढ़ता जा रहा है। दृश्य संदेश टेलीविजन, फिल्म, चित्र आदि के माध्यम से प्रेषित किये जाते हैं। प्राञ्चल विज्ञापन में टेलीविजन एवं फिल्मों का खूब प्रयोग किया जाने लगा है। इसी प्रकार कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने, उन्हें अभिप्रेरित करने, उन्हें नई वस्तुओं के बारे में तकनीकी जानकारी देने के लिए, प्राञ्चल टेलीविजन (Closed circuit television) तथा स्लाइड फिल्मों का उपयोग किया जाता है।

### मौखिक बनाम लिखित संदेशवाहन (Verbal v/s Written Communication)

मौखिक संदेशवाहन अथवा लिखित संदेशवाहन में कौनसी विधि का प्रयोग किया जाए? इसका उत्तर देना सरल नहीं है। दोनों ही विधियों के अपने-अपने

नाम दाप है। मत्त दन विधियो मे से बीनरी विधि उपयुक्त होवी ? इसे सूत्र रूप में बताया गयी जा सकता है। व्यवसाय में दोनों ही विधियो का सुन्दर समन्वय स्थापित करने का प्रयास करना चाहिए। पर विद्वान् लेखक ने मौखिक एवं लिखित सन्देशवाहनों की तुलना इस प्रकार की है, “जबान तथा कलम दोनों ही मस्तिष्क की भाषा में परिवर्तित करते हैं, लेकिन लेखनी को अधिक विश्वासपात्र समझता है। जबान अपनी अस्थिरता की स्थिति में फलस्वरूप अवाञ्छित आवेश में आपर गन्त बात कह सकती है, लेकिन लेखनी दूर से सचित विचारों की वाहक है। अतः उसमें गलती की सम्भावना नहीं है तथा यह विश्वसनीय एवम् स्थायी रिकार्ड भी छोड़ता है।”<sup>1</sup> परन्तु उसका आशय यह समझना सक्त होगा, कि लिखित सन्देशवाहन की उपयोगिता है। व्यवसाय में दिन प्रतिदिन अनेक ऐसे अन्तर्गत होते हैं, जिनमें मौखिक रूप से ही सन्देश का आदानप्रदान जाता है। साधारण बातों के लिए अथवा दिन-प्रतिदिन की प्रत्येक बात के लिए लिखित सन्देशवाहना का प्रयोग में लाना एक मजिद काम ही मान्य है। अमेरिका में यह करने का उदाहरण एवम् प्रेरणा गुप्त प्रायः दी जायेगी। एक सम्बन्ध में हेमन (Herman) बड़ा चेतावनी देते हैं—“यदि प्रबंधक केवल एक विधि की चुनता है, तो सम्भीर अतकलता मिलेगी।” अतः आवश्यकता उस बात की है कि उस सन्देश विधिया में आक्षेप समन्वय स्थापित करना चाहिए परन्तु सुनिश्चितता प्रत्येक विधि का प्रयोग करना चाहिए। मैथिल, अदवाइटर (Bethel Atwater etc.) ऊपर उक्त सम्बन्ध में अपने विचार व्यक्त करते हुए लिखते हैं “उपयुक्त माध्यम यह है जो सन्देश, आदेश, निष्पत्ति, डाक तथा छोटे-छोटे अनुमानों की भी समान सावधानी से ले जा सकता है।” मन्थ यह है कि सन्देशवाहन प्रत्येक माध्यम का अपना अपना महत्त्व है। वे एक दूसरे के प्रतिद्वन्द्वी माध्यम नहीं हैं बल्कि पूरा हैं। अतः दाता का अपना अपना स्वातंत्र्य है। स्पष्ट है कि न तो किसी भी माध्यम का अस्विकार ही किया जा सकता है और न किसी एक माध्यम का प्रयोग ही साथ का सकता है। दाता सन्देशवाहना का प्रयोग तथा समय करना आवश्यक है।

### मौखिक तथा लिखित सन्देशवाहन की तुलना

तुलना का आधार	मौखिक	लिखित
1. सन्देश की अनिवार्यता	मौखिक सन्देशवाहन में सन्देश तथा प्राप्तकर्ता के सम्बन्धों में अनिवार्यता का अभाव होता है।	लिखित सन्देश में दाता-प्राप्तकर्ता के सम्बन्धों की अनिवार्यता प्रत्येक प्रकार की होती है।

1. 'The tongue and the pen both of them are interpreters of the mind, but I hold the pen the more faithful of the two. The tongue being seated in most slippery place, may fall and flutter in her sudden extemporaneous expressions, but the pen having the greater advantages of premeditation, is not so subject to error and leaves things behind it upon firm and authentic record.' Quoted by M. M. and C. M. and C. Correspondence p. 1

1	2	3
2. प्रत्युत्तर	मौखिक संदेशों का तत्काल प्रत्युत्तर प्राप्त किया जा सकता है। क्योंकि श्रोता एवं वक्ता दोनों सामने-सामने होने हैं।	लिखित संदेशों का प्रत्युत्तर प्राप्त करने में पर्याप्त समय लगता है।
3 श्रोता पर प्रभाव	मौखिक संदेशवाहन द्वारा श्रोता को भली प्रकार प्रभावित किया जा सकता है और इच्छित कार्य करने के लिए प्रेरित किया जा सकता है।	लिखित संदेशवाहन के द्वारा पाठक पर प्रभाव डालना कठिन होता है।
4 औपचारिकता	मौखिक संदेशवाहन को अनौपचारिक बनाकर आपसी सहयोग बढ़ाया जा सकता है।	लिखित संदेशवाहन प्रायः औपचारिक रूप में ही होता है। इसके परिणामस्वरूप, लोगों में आपसी सहयोग एवं आत्मीयता का सम्भान होने लगता है।
5 ध्यानार्पण	मौखिक संदेशवाहन के माध्यम से लोगों का ध्यान आसानी से केन्द्रित किया जा सकता है।	लिखित संदेशवाहन के माध्यम से मौखिक संदेशों की तुलना में, लोगों का ध्यान भावपूर्ण करने में अधिक कठिनाई आती है।
6 विस्तृत संदेश	मौखिक संदेशवाहन के द्वारा संदेश विस्तृत रूप में दिये जा सकते हैं।	लिखित संदेशवाहन के द्वारा संदेशों को सीमित रूप में ही प्रस्तुत किया जा सकता है। प्रत्येक मौखिक वाक्य को संक्षेपों में बदलना संभव नहीं होता है।
7 प्रतिरिक्त संदेश	मौखिक संदेश देते समय मूल संदेश के साथ प्रतिरिक्त संदेश भी दिये जा सकते हैं।	लिखित संदेश में मूल संदेश को भी संक्षिप्त रूप में लिखना पड़ता है। अतएव प्रतिरिक्त संदेश देने का प्रश्न ही नहीं उठता है।

1	2	3
8 प्रमाण	मौखिक सदेश का कोई प्रमाण नहीं होता है ।	लिखित सदेश, सदेशवाहन का पत्यक्ष प्रमाण होता है ।
9 सदर्थ	मौखिक सदेश को दोहरात समय पूर्व सदेश का सदर्थ देना सम्भव नहीं होता है ।	लिखित सदेश का भविष्य में आवश्यकता पडने पर सदर्थ दिया जा सकता है ।
10 नमन	मौखिक सदेशवाहन में प्रायः कम समय लगता है ।	लिखित सदेशों के तैयार करने, भेजने आदि में पर्याप्त समय लग जाता है ।
11 प्रतिक्रिया का ज्ञान	मौखिक सदेशवाहन के द्वारा लोगों की प्रतिक्रियाओं का शीघ्र ही आत्मानु से ज्ञान प्राप्त किया जा सकता है ।	लिखित सदेशों की प्रतिक्रिया ज्ञात करना बहुत कठिन है ।
12 सदेश का निवारण	मौखिक सदेशवाहन के द्वारा सदेश से सम्बन्धित सदेशों का तत्काल निवारण किया जा सकता है ।	लिखित सदेशों में उत्पन्न होने वाले सदेशों का निवारण करने में काफी समय लगता है ।
13 सदेश का परिवर्तन	मौखिक सदेशवाहन देने समय पूर्व विचार किये गये सदेशों में तत्काल परिवर्तन किया जा सकता है ।	लिखित सदेशों में तत्काल परिवर्तन करना असम्भव है ।
14 प्रभाव शालीनता का समय	सदेशों की प्रभाव शालीनता अस्थायी रहती है ।	सदेशों की प्रभाव शालीनता स्थायी बनी रहती है ।
15 व्यय	मौखिक सदेशवाहन में अधिक व्यय होता है । मभाएँ एवं सम्मेलन आयोजित करने या टेलीफोन आदि पर बात करने में भी बहुत समय एवं धन खर्च होता है ।	लिखित सदेशों पर अपेक्षा-कृत रूप में कम खर्च आता है ।

## 2. औपचारिक तथा अनौपचारिक संदेशवाहन Formal and Informal Communication)

### (1) औपचारिक संदेशवाहन (Formal Communication)

जब प्रेषक एवं प्रेषित के मध्य औपचारिक सम्बन्ध हो तब उनके मध्य सन्देश का आदान-प्रदान औपचारिक सन्देशवाहन कहा जाता है। वास्तव में सन्देशवाहन संगठन के चार्ट में दिखाया गए सम्बन्धों के आधार पर ही होता है। संगठन का चार्ट यह प्रदर्शित करता है कि किन-किन अधिकारियों के मध्य होकर सन्देश गुजरेगा। इस चार्ट द्वारा बताये गये मार्ग सभी औपचारिक मार्ग बने जा सकते हैं और इन मार्गों पर गुजरने वाले सन्देशवाहन औपचारिक सन्देशवाहन कहा जाते हैं। अतः यह स्पष्ट है कि औपचारिक के मार्ग पूर्ण निश्चित होते हैं। मध्ये में औपचारिक संगठन के ढाँचे के अनुसार ही सन्देशों का आदान-प्रदान होता है तो इसे औपचारिक सन्देशवाहन कहते हैं।

**विशेषताएँ** (Characteristics)—औपचारिक सन्देशवाहन की निम्न प्रमुख विशेषताएँ होती हैं—

- (i) औपचारिक सन्देशवाहन संगठन के अनुसार ही प्रेषित किये जाते हैं।
- (ii) ये औपचारिक अधिकारों एवं दायित्वों के परिणामस्वरूप भेजे जाते हैं।
- (iii) ये प्रायः उच्च अधिकारियों से अधीनस्थों तथा अधीनस्थों से उच्च अधिकारियों को भेजे जाते हैं।

प्रारम्भ में औपचारिक सन्देशवाहन एक-मार्गीय ही था, परन्तु समय के साथ परिवर्तन हुआ तथा अनेक समस्याओं द्वारा कर्मचारियों के विचारों को महत्व दिए जाने के कारण यह द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन का रूप ले चुका है। औपचारिक सन्देशवाहन प्रायः लिखित ही होते हैं। स्थायी आदेश (Standing orders), बुलेटिन, वार्षिक रिपोर्ट, मनुस्क्रिप्ट, हैण्डबुक आदि के माध्यम से भेजे जा सकते हैं।

### (II) अनौपचारिक सन्देशवाहन (Informal Communication)

जब सन्देश के प्रेषक एवं प्रेषित के मध्य अनौपचारिक सम्बन्ध है तो उनके मध्य होने वाले सन्देश के आदान-प्रदान को अनौपचारिक सन्देशवाहन कहते हैं। इन प्रेष वाहन (Grape vine) अथवा 'बुश टेलीग्राफ' (Bush telegraph) या फफवाहों की मजा भी दी जाती है। ऐसे सन्देशवाहन का आदान-प्रदान समझा चार्ट में निर्धारित मार्गों के आधार पर नहीं होता है, बल्कि कर्मचारियों तथा अधिकारियों के मध्य आपसी सम्बन्धों के आधार पर होता है। अनौपचारिक सन्देशों का आदान-प्रदान प्रायः सामाजिक अवसरों, दोस्ती के भोजन, जलपान आदि अवसरों पर हुआ करता है। ऐसे अवसरों पर अधिकारी वर्ग अपने अधीनस्थों से आवश्यक बातों के

(i) इनका कोई निश्चित मार्ग नहीं होना है ।

(ii) ये कर्मचारियों एवं अधिकारियों के आगामी सम्बन्धों पर निर्भर करते हैं ।

(iii) ये संदेशवाहन कभी-कभी प्रबन्धकीय कुशलता प्राप्त करने में बहुत सहायक होते हैं ।

नाथन ब्रान्टन—(Noel Branton) ने इनकी मफ़लता के तीन सिद्धान्त बताये हैं—

1. लोगों को उन बातों के बारे में बताया जाना चाहिये, जो उन्हें व्यक्तिगत रूप से प्रभावित करती हैं ।

2. लोगों को वे बातें बतायी जानी चाहिये, जो वार्नें वे जानना चाहते हैं, न कि प्रबन्धक जो बताना चाहता है ।

3. वास्तविक सूचनाएँ शीघ्रानिशीघ्र दे देनी चाहिए ।

धोतनचारिक संदेशवाहन तथा लिखित एवं मौखिक दोनों ही प्रकार के हो सकते हैं । इसके अतिरिक्त उनमें मार्केनिक भाषा का प्रयोग भी किया जा सकता है ।

### 3. अधोगामी, ऊर्ध्वगामी व समतल संदेशवाहन

(Downward, Upward and Horizontal Communication)

#### 1 अधोगामी संदेशवाहन

(Downward Communication)

जब कोई संदेश उच्च प्रशासक वर्ग द्वारा प्रबन्धक के माध्यम से कर्मचारियों तक पहुँचाया जाता है, तो यह अधोगामी संदेशवाहन कहलाता है । दूतरे नष्टों में ऊपर के वर्ग से नीचे के वर्ग तक पहुँचाने वाले संदेशवाहन को अधोगामी संदेशवाहन कहते हैं । इस प्रकार के संदेशवाहनों को 'कर्मचारी संदेशवाहन' (Employee communication) के नाम से भी पुकारते हैं । उदहराणार्थ एक मण्डले में सर्वोच्च अधिकारी अध्यक्ष (chairman) है, तत्पश्चात् क्रमशः जनरल मैनेजर, ग्रान्व मैनेजर विभागीय मैनेजर तथा ग्रन् में कर्मचारी वर्ग तथा श्रमिक हैं । ऐसी स्थिति में अधोगामी संचार व्यवस्था, निम्न प्रकार होगी—

अध्यक्ष → जनरल मैनेजर → ग्रान्व मैनेजर → विभागीय मैनेजर → फोरमन → श्रमिक

अधोगामी संदेशवाहन में मुख्य धारांग तथा निर्देश ही होते हैं । ये नीति विवरण, विधि-विवरण (Procedure), मस्य के संगठन चार्ट, कार्य करने के मन्त्र में विशेष सूचियाँ, बजट आदि विविध रूपों में हो सकते हैं । इस प्रकार अधोगामी संदेशवाहन सामान्यतः लिखित होते हैं जिससे कार्य सरलता में निष्ठादिन किया जा सके तथा कर्मचारियों के पास एक स्पष्ट रेकार्ड बन सके ।

विशेषता (Characteristic) — प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन की निम्न प्रमुख विशेषताएँ हैं—

- ( 1 ) यह चेतनाशक्ति से अधिकतर ही उत्पन्न होता है ।
- ( 2 ) यह द्वारा प्राप्त एवं प्राप्त न हो जाना है ।
- ( 3 ) यद्यपि चेतना एवं चेतनाशक्ति दोनों ही प्रकार के मन्त्रवाहन उत्पन्न हो सकते हैं ।

### प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन के माध्यम (Media of Downward Communication)

प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन में निम्नलिखित दो ही माध्यमों का प्रयोग किया जाता है— जिनमें से प्रत्येक का अपना ही विशेष महत्त्व है । कुछ विशेष सूचनाओं के प्रयोग में निर्मित मन्त्रवाहन का प्रयोग है । परन्तु निम्नलिखित मन्त्रवाहन का ही प्रयोग प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन में किया जाता है । इन दोनों माध्यमों का विशिष्ट प्रकार का प्रयोग में किया जाता है जिससे विवेकपूर्ण निम्न प्रकार है—

(1) निम्नलिखित मन्त्रवाहन—यदि निम्नलिखित माध्यमों द्वारा प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन में निम्नलिखित माध्यमों का प्रयोग किया जाता है तो निम्नलिखित माध्यमों का प्रयोग किया जाता है—

(2) निम्नलिखित मन्त्रवाहन—निम्नलिखित माध्यमों का प्रयोग किया जाता है तो निम्नलिखित माध्यमों का प्रयोग किया जाता है—

(3) निम्नलिखित मन्त्रवाहन—यदि निम्नलिखित माध्यमों का प्रयोग किया जाता है तो निम्नलिखित माध्यमों का प्रयोग किया जाता है—

### प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन की सफलता के लिए आवश्यक बातें (Prerequisites of Downward Communication)

प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन में निम्नलिखित आवश्यक बातें ध्यान में रखनी चाहिये—

( 1 ) जानकारी प्राप्त करना (Get informed) यदि प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन में प्रयोग किया जाता है तो प्रयोगात्मक मन्त्रवाहन में प्रयोग किया जाता है—

समझ का क्षेत्र अपने कर्मचारियों के सन्देशवाहन के क्षेत्र से अधिक बड़ा होना चाहिए।<sup>1</sup>

(ii) अच्छी सन्देशवाहन अवस्था का निर्माण करना चाहिये (Develop a Positive Communication Attitude)—सन्देशवाहन की सफलता इसी बात पर निर्भर करती है कि सन्देशवाहन के प्रेषक एवं प्रेषिणी बिना अवस्था में हैं। अतः प्रबन्धक को चाहिये कि अच्छी अवस्था का निर्माण करे। इसके लिए अच्छी तरह सुनना एवं सूचना भेजना आवश्यक है। यदि कर्मचारियों का प्रबन्ध-वर्ग पर पूर्ण विश्वास नहीं है तो प्रबन्धकों की सूचनाएँ व्यर्थ जायेंगी। अतः सन्देश देने के पहले उनसे सलाह लेना आवश्यक है। उनमें इस भावना का विकास करना चाहिए कि वे सन्देश के कार्य को अपना कार्य समझें एवं तुरन्त सन्देशवाहन के अनुरूप कार्य करने को तत्पर हो जायें।

(iii) सन्देशवाहन की योजना बननी चाहिये (Plan for Communication)—सन्देशवाहन की एक निश्चित योजना होनी चाहिये। इससे कर्मचारी किसी सन्देश की निश्चित समय पर अपेक्षा कर सकें हैं। योजनाबद्ध सन्देशवाहन के कारण कर्मचारी वर्ग भली-भाँति कार्य करेंगे एवं सूचनाओं के एकत्रित करने में अनावश्यक समय व्यर्थ नहीं करेंगे।

(iv) दूसरों में विश्वास पैदा करना चाहिए (Gain the confidence of others)—एक सन्देशवाहन का प्रभाव सन्देश देने वाले प्रबन्धक कर्मचारियों के विश्वास पर निर्भर करेगा। यदि कर्मचारियों में इस विश्वास पैदा कर लिया है तो सूचना विशेष प्रभावशाली होगी। इसके लिए प्रबन्धक को चाहिए कि वह सूचनाएँ पूर्ण स्पष्टीकरण के साथ दे। कर्मचारियों द्वारा इसके कारणों पर प्रकाश डालने के लिए कहने पर वह उन पर पूर्णतः प्रकाश डाल कर उनके कारण एवं परिणाम से उन्हें अवगत करना चाहिए। यदि इनमें से कोई व्यक्तिगत रूप से प्रभावित होने वाला है तो उसे ही सूचित करना चाहिए।

अधोगामी सन्देशवाहन की सीमाएँ (Limitations)—अधोगामी सन्देशवाहन प्रत्येक सन्देश के लिए आवश्यक है। किन्तु अधोगामी सन्देशवाहन की कुछ सीमाएँ होती हैं—

1. गोपनीय सूचनाएँ—कुछ सूचनाएँ ऐसी गोपनीय होती हैं, जिन्हें निम्न स्तरों पर कार्य कर रहे लोगों को भेजना सम्भव नहीं हो पाता है। उनका स्पष्टीकरण भी देना सम्भव नहीं होता है।

1 "A manager's span of information and understanding should be greater than his span of communication to his personnel" Keith Davis, Human Relations in Business p. 254



2 प्रबन्ध में हिस्सेदारी—ऊर्ध्वगामी सन्देशवाहन की व्यवस्था कर देने में कर्मचारियों को प्रबन्ध में हिस्सेदारी दी जा सकती है। प्रबन्धक यथा समय कर्मचारियों के विचारों को जान सकते हैं। प्रबन्धक नियोजन, संगठन, निर्माण आदि कार्यों में कर्मचारियों का सहयोग प्राप्त कर सकते हैं।

3 कर्मचारियों के विचारों का ज्ञान—इस प्रकार सन्देश की प्राप्ति में प्रबन्धकों को कर्मचारियों के विचारों का भी ज्ञान हो जाता है। सन्देश के किसी निर्णय या नीति के प्रति कर्मचारियों के विचारों की जानकारी होने में प्रबन्धक को प्राकृतिक निर्णय लेने में बड़ी सुविधा मिलती है।

4 कर्मचारियों के मनोबल में वृद्धि—कर्मचारियों की शिकायतों एवं सुझावों पर पर्याप्त ध्यान देकर उनकी रुचि में वृद्धि की जा सकती है। कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न होने से ही मनोरंजन का निर्माण होता है। उनमें कर्मचारी अपना कार्य अच्छी तरह एवं ध्यान लगाकर करते हैं।

5 प्रजातान्त्रिक प्रबन्ध—ऊर्ध्वगामी सन्देशवाहन होने से सन्देश में प्रजातान्त्रिक प्रबन्ध को प्रोत्साहन मिलता है। निम्न स्तरों पर कार्य करने वाला को प्रबन्ध में प्रतिनिधित्व प्रदान करके प्रबन्धक को प्रजातान्त्रिक बनाया जा सकता है।

6 अच्छे श्रम सम्बन्धों का निर्माण—ऊर्ध्वगामी सन्देश के द्वारा श्रमिकों एवं श्रम मण्डलों के विचारों को सुना जा सकता है तथा इनकी मनोवृत्ति का प्रबन्धकों को ज्ञान हो जाता है। इनके द्वारा श्रमिक एवं श्रम-मण्डल अपना पक्ष प्रस्तुत करते हैं। परिणामस्वरूप, श्रम एवं प्रबन्ध के बीच अच्छे सम्बन्धों का सूत्रपात सम्भव होता है।

7 अधिक उत्पादकता—ऊर्ध्वगामी सन्देश का एक महत्त्वपूर्ण लाभ यह भी है कि इनके द्वारा श्रमिकों की उत्पादकता में वृद्धि की जा सकती है। जहाँ अच्छे श्रम सम्बन्ध हो तथा कर्मचारियों में मनोबल उत्पन्न हो वहाँ पर अधिक उत्पादकता अवश्यम्भावी है।

8 गलतफहमियों का निवारण—सांभाल्य कई बातों पर कर्मचारी गलतफहमियों के शिकार हो जाते हैं। वे सन्देश की भीतियों, उद्देश्यों, अधिनारियों द्वारा भेजे गये आदेशों को उचित रूप में नहीं समझ पाते हैं। इससे कर्मचारियों के मन में कई मन्दें उत्पन्न हो जाते हैं। ऊर्ध्वगामी सन्देशवाहन के द्वारा कर्मचारियों के मन में उत्पन्न गलतफहमियों एवं मन्दों का निवारण किया जा सकता है।

9 विकेन्द्रीकृत (Decentralized) सन्देश में आश्रयक—ऊर्ध्वगामी सन्देश का इस सन्देश में सर्वाधिक महत्त्व है जहाँ पर पर्याप्त विकेन्द्रीकरण हो। इन संगठनों के कर्मचारियों को समय समय पर अपना कार्य प्रतिवेदन प्रस्तुत करना पड़ता है, अपने कार्य में उत्पन्न होने वाली बाधाओं से उच्चधिकारियों को अवगत करवाना पड़ता है, जिसकी ध्यान में रखकर ही नये भावी योजनाओं का निर्माण किया जाता है।

**10 समन्वय के लिए आवश्यक**—समन्वय के अभाव में व्यक्तिगत प्रयासों का कोई मूल्य नहीं है। प्रबन्ध अधीनस्थों के बागों की सूचनाओं के आधार पर ही जो सम्पूर्ण संगठन में कार्यरत कर्मचारियों का समन्वय कर सकता है।

ऊर्ध्वगामी सदेशवाहन में भी मौखिक एवं लिखित दोनों ही माध्यमों का प्रयोग होता है। उनके विभिन्न रूप निम्न प्रकार हो सकते हैं—

**1 मौखिक सदेशवाहन**—प्रत्यक्ष विचार विमर्श, साक्षात्कार, मीटिंग्स एवं सम्मेलन, टेलीफोन, सामाजिक कार्य क्लबाप, युनियन प्रतिनिधि आदि।

**2 लिखित सदेशवाहन**—प्रतिवेदन, व्यक्तिगत पत्र, सुभाव, सच प्रकाशन, सिखायते सूचना सच, दुर्लभ प्रेरण विधि आदि।

**ऊर्ध्वगामी सदेशवाहन की सीमाएँ**—(Limitations)—ऊर्ध्वगामी सदेशवाहन की कई सीमाएँ हैं, वे निम्नलिखित हैं—

**1 अशिक्षा**—प्रायः कारखानों में कार्य करने वाले अधिकांश अशिक्षित होते हैं। यद्यपि वे अपनी जितनी भी बातें कहने में हिचकिचाते हैं।

**2 स्थिति**—कूटि कर्मचारियों एवं प्रबन्धकों की स्थिति में पर्याप्त अन्तर होता है। अतः वे अपने प्रबन्धकों के समक्ष स्पष्ट रूप से बात करते हुए हिचकिचाते हैं, उनका स्वार्थ के कारण ही वे बात नहीं कर पाते हैं। अपनी बात, अपना दुःख, कहने का साहस नहीं कर पाते हैं।

**3 तरुनीकी सहायता**—कर्मचारियों को अपनी बात पहुँचाने के लिए साधन भी उपलब्ध नहीं होते हैं। यदि कोई सदस्य लिखकर पहुँचाना है तो उसके उचित लक्ष्य की व्यवस्था, टाइट की व्यवस्था नहीं होने के कारण वे कई बार अपनी बात का दबावर ही रह जाते हैं।

**4 होन भावना**—ऊर्ध्वगामी सदेशवाहन की बड़ी सीमा यह है कि प्रायः लोगों के मन में यह बात होती है कि अधिकारी उनकी बात पर ध्यान देंगे ही नहीं। मित्र-परिचय के आधार होकर कई कर्मचारी कभी भी अपनी बात, सुभाव, सिखायते आदि का उचित अधिकारियाँ तक नहीं पहुँचाते हैं।

**अधोगामी एवं ऊर्ध्वगामी सदेशवाहन में अन्तर**

अन्तर का आधार	अधोगामी सदेशवाहन	ऊर्ध्वगामी सदेशवाहन
1, दिना	यह उच्च प्रबन्धकों से मध्यवर्गीय प्रबन्धकों की ओर होता तथा कर्मचारी स्तर तक जाता है।	यह निम्नवर्गीय प्रबन्धकों एवं कर्मचारियों में उच्च प्रबन्धकों तक जाता है।
2 प्रवृत्ति	यह आदेशात्मक प्रवृत्ति का होता है। अर्थात् उसमें आदेश एवं निर्देश सम्मिलित हैं।	इसमें प्रगति, प्रतिवेदन, सुभाव, सिखायते आदि सम्मिलित हैं।

3 प्रभाव-शीलता	ये अधिक प्रभावशील संदेश होते हैं।	ये तुलनात्मक रूप से कम प्रभावशील होते हैं।
4 उत्तर-दायित्व	इन संदेशों के भेजने का दायित्व उच्च प्रबन्धकों का होता है।	इनको भेजने का दायित्व कर्मचारियों एवं निम्न प्रबन्धकों का होता है।
5 माध्यम	य प्रायः लिखित होते हैं।	य प्रायः मौखिक होते हैं।

### (III) समतल संदेशवाहन

#### (Horizontal Communication)

अनेक विभागाध्यक्षा अथवा एक विभाग के विभिन्न फोरमैन अथवा समान स्तर के कर्मचारियों के मध्य होने वाले संदेशवाहन को ही समतल संदेशवाहन कहते हैं। मैसी (Massie) के अनुसार "समतल संदेशवाहन वह है जिसके द्वारा एक संगठन के समान स्तर के प्रबन्धक या कर्मचारी अपने कार्यों में बिना अपने उच्चाधिकारों के समन्वय स्थापित करते हैं।" (वर्तमान युग विशिष्टीकरण का युग है। एक व्यवसाय कितने विभागा एवं उपविभागा में विभक्त होता है। इन सबके बीच निरन्तर संचार-व्यवस्था अनिवार्य है। निरन्तर संचार-व्यवस्था के अभाव में व्यवसाय समन्वय असम्भव हो जायेगा। समतल संदेशवाहन औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों ही प्रकार का होता है। परन्तु औपचारिक संदेशवाहन प्रायः लिखित होता है तथा एक पूर्व निश्चित विधि के अनुसार ही संदेशवाहन का आदान प्रदान होता है। समतल संदेशवाहन में भी मौखिक एवं लिखित दोनों माध्यमों का प्रयोग होता है। इनके विभिन्न रूप इस प्रकार हैं—

1 मौखिक संदेशवाहन—व्याख्यान, सम्मेलन, कमेटी की मध्याह्न, टेलीफोन, सामाजिक कार्य-कक्षाएँ, सफ़ाई, ग्रुप वाटन आन्तरिक संदेशवाहन प्रणाली, चर्चा चित्र प्लाइड्स इत्यादि।

2 लिखित संदेशवाहन—पत्र, मीमो, हाउस आगन बुलेटिन बोर्ड एवं गेस्टर हॉन्स एवं मैन्युअल्स, वारिक रिपोर्ट, मध्य प्रकाशन आदि।

### 4. आन्तरिक एवं बाह्य संदेशवाहन

#### (Internal and External Communication)

##### 1 आन्तरिक संदेशवाहन

##### (Internal Communication)

संस्था के सर्वोच्च अधिकारियों से लेकर संस्था के निम्नतम स्तर के कर्मचारियों के बीच होने वाले संदेशों के आदान प्रदान को ही आन्तरिक

1 "Horizontal Communication is that by which managers on the same level of an organization coordinate their actions without referring all matters to their superiors."

संदेशवाहन कहते हैं। ऐसी संदेशवाहन में से अधिकारी अपने आदेश, निर्देश आदि विभिन्न स्तर के कर्मचारियों को भेजते हैं तथा अधीनस्थ कर्मचारी अपने कार्य की रिपोर्ट शिवागत एवं बर्तनाइयाँ को उच्चाधिकारियों को पहुँचाने हैं। इस प्रकार आन्तरिक संदेशवाहन प्रत्येक संस्था के आन्तरिक प्रबंध में सम्मिलित होते हैं, जिनसे द्वारा संस्था में नियोजन, निष्पन्न एवं समन्वय किया जाता है। ये कर्मचारियों के मनोबल के निर्माण में महत्वपूर्ण रूप में योगदान दे सकते हैं।

**लक्षण (Characteristics)**—आन्तरिक संदेशवाहन के निम्नलिखित प्रमुख लक्षण होते हैं—

1 आन्तरिक संदेशवाहन एक दोहरी प्रक्रिया (Two-way process) है। उच्च अधिकारी तथा अधीनस्थ सभी के संदेश सम्मिलित होते हैं।

2 ये मुख्यतः संस्था के आन्तरिक प्रबंध में सम्मिलित होते हैं।

3 ऐसी संदेशवाहन प्रक्रिया प्रत्येक संस्था के लिए आवश्यक होती है।

**आन्तरिक संदेशवाहन का महत्व या लाभ (Importance or Advantages of Internal Communication)**—संस्था में आन्तरिक संदेशवाहन का महत्वपूर्ण स्थान होता है। ये संस्था के लिए बहुत ही महत्वपूर्ण माने जाते हैं। प्रो एल हाल (L. Hall) ने आन्तरिक संदेशवाहन के महत्व को निम्न बिन्दुओं के आधार पर स्पष्ट किया है—

1 कर्मचारी नियुक्ता के बीच समझ दूध—आन्तरिक संदेशवाहन कर्मचारियों एवं नियुक्तियों में आपसी सम्बन्धों का निर्माण करने में अत्यधिक रूप में मदद करते हैं। जहाँ कर्मचारी अपनी समस्याओं एवं शिकायतों को प्रशासकों से अधिकारियों के सामने उठाकर समाधान कर सकते हैं तथा प्रत्येक कर्मचारियों में अपना कार्य प्रामाणिक से करने में मदद हो जाता है। इससे स्वतः आपसी सम्बन्ध बढ्ते हैं।

2 निर्देशों का सम्प्रसारण—उच्च आन्तरिक संदेशवाहन प्रक्रिया के द्वारा उच्च अधिकारियों से निम्नतम कर्मचारियों तक निर्देश प्रामाणिक में पहुँचाये जा सकते हैं।

3 कर्मचारियों की संस्था में रचिरी उत्पत्ति—प्रत्येक संस्था को अपने कर्मचारियों की रचिरी को ध्यान में रखना पड़ता है। उच्चतम कर्मचारियों से कुछ रचिरी भी उत्पन्न करनी पड़ती हैं। अतः प्रत्येक संस्था को अपने व्यावसायिक परिणामों, प्रगति, नीतियों आदि में कर्मचारियों की रचिरी उत्पन्न करने का प्रयास करना चाहिये। जिससे वे उन बातों की जानकारी में रचिरी रख सकें। उनके द्वारा ही कर्मचारियों को प्रामाणिक से अभिप्रेरित किया जा सकता है।

4 तरुनीकी परिवर्तनों के भय को कम करना—प्रान्तरिक सदेशवाहन की आवश्यकता, इसलिए भी पड़ती है कि कर्मचारियों को समय-समय पर कार्य की दशाओं, वतन से विवरणीय नीतियों आदि में होने वाले परिवर्तनों की जानकारी मिलती रहे। इसके अनिवारित सस्था में स्वचालित मशीनें लगाते, समय प्रायः कर्मचारी अपने तथा अपने साथियों की छुट्टी का भय महसूस करते हैं। अतः स्वचालित मशीनों के प्रयोग का खुला विरोध करते हैं। किन्तु प्रबन्धक सदेशवाहन के माध्यम में काफी समय पूर्व यह बता सकते हैं कि उन्हें किस सीमा तक परेशानी हो सकती है। इस प्रकार प्रत्येक परिवर्तन के भय से मुक्ति दिलाई जा सकती है।

5 कर्मचारियों को बोलने का अवसर—प्रान्तरिक सदेशवाहन द्वि-मार्गीय (Two-way) सदेशवाहन प्रक्रिया है। अतः इसमें प्रबन्धक को ही अपनी बात कहने का अवसर नहीं मिलता है, बल्कि कर्मचारी भी अपनी बात प्रबन्धकों के समक्ष रख सकते हैं। इससे कर्मचारी अपनी शिकायतें, समस्याएँ आदि प्रबन्धकों के समक्ष रख सकते हैं तथा प्रबन्धक भी कर्मचारियों से परामर्श करके, अपने लिए उपयोगी सुझाव प्राप्त कर सकते हैं।

इनके अतिरिक्त कुछ अन्य लाभ भी हैं, वे निम्नलिखित प्रकार हैं

6 उचित एवं शीघ्र निगमन निय जा सकता है।

7 कर्मचारियों में शारस्त्रिक सहभाग बढ़ाया जा सकता है।

8 सस्था में मानवीय सम्बन्धों का निर्माण किया जा सकता है।

## II. बाह्य सदेशवाहन (External Communication)

बाह्य सदेशवाहन सस्था के अन्दर तथा बाहर के लोगों से सम्बन्धित है। सदेशों का ग्राहकों, पूति-कर्त्ताओं, असाधारणों, सरकार, धन सय आदि से होने वाले सदेशों के आदान प्रदान को बाह्य सदेशवाहन कहते हैं। इनके द्वारा सस्था अपनी बाह्य नीतियों के बारे में अवगत करवाती है। बाह्य सदेशवाहन के माध्यम में ही सस्था पूर्णतः एकत्रित करती है, ग्राहकों में मान बिखर करती है, पूतिकर्त्ताओं में मान प्राप्त करती है। तथा धर्म सथा में सेवा की नई महत्त्वपूर्ण कर्मचारी मामला पर विचार विमर्श करती है।

बाह्य सदेशवाहन का महत्त्व एवं लाभ (Importance or Advantages of External Communication)—बाह्य सदेशवाहन का महत्त्व निम्नलिखित दीर्घता में व्यक्त किया गया है

1. प्रतिष्ठा में वृद्धि (Increases Goodwill)—बाह्य सदेशवाहन सस्था की प्रतिष्ठा में वृद्धि करने है। सस्था की प्रगति का बाह्य लोगों के समक्ष रखने का कारण सस्था की प्रतिष्ठा स्वन बनती है। इसके अतिरिक्त बाह्य में परामर्श पत्र व्यवहार करने, उनके असाधारणों के सम्बन्ध में शीघ्रविशीघ्र सूचना देना आदि में भी सस्था की प्रतिष्ठा बढ़ती है।

2 जन सम्बन्धों में सुधार (Improves in Public Relations)—बाह्य मन्देशवाहन का एक महत्वपूर्ण लाभ यह है कि यह मस्या के जन सम्बन्धों (Public Relations) में सुधार करता है। जनता को विज्ञापनों एवं पत्रों के माध्यम से मस्या के सम्बन्ध में महत्वपूर्ण सूचनाएँ प्रदान करके जन सम्बन्ध का सुधार किया जा सकता है।

3 पूँजी प्राप्त करना सरल (Easier to get Capital)—निरन्तर रूप में बाह्य मन्देशवाहन प्रनिया बनाये रखने तथा मस्या की प्रगति से जनता को अवगत करवाते रहने के कारण मस्या की रयाति बढ़ती है। इसी के परिणामस्वरूप, मस्या की पूँजी आसानी से मिल जाती है। इसका कारण यह है कि सामान्यतः लोग अपना धन उसी मस्या में विनियोजित करना उचित समझते हैं, जिसकी प्रतिष्ठा या रयाति सर्वाधिक होती है।

4 व्यवसाय वृद्धि (Invigorates Business)—मस्या की रयाति बढ़ने तथा पूँजी के आसानी से प्राप्त हो जाने के परिणामस्वरूप व्यवसाय का विस्तार स्वतः होता चला जाता है। मस्या की वस्तुओं की माग निरन्तर बढ़ने के कारण उत्पादन क्षमता में आवश्यक रूप में विस्तार करना पड़ता है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 आधुनिक व्यवसाय में व्यावसायिक सम्प्रणाली की कौन कौन सी विधियाँ प्रयुक्त होती हैं ? उनमें गुण एवं दोषों की विवेचना कीजिये।

What types of Business Communication are generally used in modern business ? Discuss their merits and demerits

(Raj 2nd Yr T D Com 1971)

- 2 व्यवसाय में सूचना के आदान प्रदान के लिए प्रयुक्त औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रणाली मार्गों का वर्णन कीजिये। इन मार्गों के द्वारा सूचनाएँ किन दिशाओं में प्रवाहित होती हैं ? इन दिशाओं को स्पष्ट कीजिये।

Discuss Formal and Informal Communication Channels as used in transmitting information in a business. In what directions the information flows through these Channels ? Explain these direction

(Raj 2nd Yr T D C Com 1972)

- 3 निम्नलिखित को समझाइये।

(अ) औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्प्रणाली

Formal and Informal Communication

(आ) ऊर्ध्वमुखी (ऊपर वाला) तथा अधोमुखी (नीचे वाला) सम्प्रणाली।

Upward and Downward Communication

(Raj 2nd Yr T D C Com 1970)

4. सम्प्रपण के क्या आवश्यक तत्व हैं ? मौखिक तथा लिखित सम्प्रपण के लाभ और दोषों का उल्लेख कीजिए ।

*What are the essential elements of Communication ? Point out the advantages and weaknesses of oral and written Communication (1972)*

5. सन्देशवाहन का वर्गीकरण कीजिये तथा किसी एक प्रकार के वर्गीकरण के लाभ एवं दोषों का उल्लेख कीजिये ।

*Classify Communication and state advantages and disadvantages of any one form of Communication.*

6. अधोगामी एवं ऊर्ध्वगामी सन्देशवाहन से आप क्या समझते हैं ? ऊर्ध्वगामी सन्देशवाहन के लाभों एवं माध्यमों का वर्णन कीजिये ।

*What do you mean by Downward and Upward Communication ? Describe advantages and media of Upward Communication.*

7. "मौखिक एवं लिखित सन्देशवाहन दोनों ही व्यवसाय के कुशल संचालन में अपरिहार्य हैं ।" समझाइये ।

*"Verbal and written Communication both are indispensable for the efficient running of a business." Explain*

8. ऊर्ध्वगामी और समतलीय सम्प्रपण किसे कहते हैं ? ऊर्ध्वगामी सम्प्रपण की उपयोगिता पर प्रकाश डालिये ।

*What are Vertical and Horizontal Communication ? Mention the utility of Upward Communication.*

*(III Yr. Com. 1975)*



## सन्देशवाहन की तकनीकें या साधन

(Techniques or media of Communication)

*'Blood carries information to the brain,  
a telephone wire carries information to a listener,  
a printed page carries information to a reader,  
a key carries information to a lock,  
a nerve carries information to a muscle,  
a steering wheel carries information to the wheels of  
an automobile,  
a river carries information to the sea,  
Mars carries information to Saturn*

—John A. Backett

सन्देशवाहन की कई तकनीकें हैं। प्रत्येक तकनीक या अपना महत्त्व है। प्रत्येक तकनीक का प्रयोग सदैव नहीं किया जा सकता है। अतः समय एवं स्थिति को ध्यान में रखकर ही सन्देशवाहन की उचित तकनीक का प्रयोग करना चाहिये। कभी-कभी सन्देश भेजने की एक ही तकनीक का प्रयोग करना उचित होता है। ना कभी-कभी विभिन्न तकनीकों का एक साथ प्रयोग करना आवश्यक हो जाता है।

भारतीय राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद (Indian National Productivity Council) के अनुसार सन्देशवाहन की प्रमुख तकनीकें या तरीके निम्नलिखित हैं—

(i) अनीपचारित्र्य वातचीत (ii) योजनापूत्रक वातचीत (iii) टेलीफोन पर वातचीत, (iv) पत्र अन्त कार्यालय पत्र (T M O) परिपत्र, नोटिस आदि (v) रिपोर्ट तथा कार्यवाही विवरण (vi) समूह चर्चा (vii) सम्मेलन गोष्ठी, सभाएँ (viii) विशाल सभाएँ (ix) सूचना पट्ट (x) पोस्टर प्रदर्शन योग्य यन्त्रण, सजावट आदि (ix) दृश्य साधन—स्लाइड, फिल्म, आदि (xii) बुलेटिन ग्रह पत्रिकाएँ, पुस्तिकाएँ, पैम्पलेट, पुस्तकें आदि।

प्रो० ए० दास गुप्ता (A. Dass Gupta) के अनुसार सन्देशवाहन की प्रमुख तकनीकें निम्नलिखित हैं—

- 1 आसने-सामने वार्तालाप।
- 2 टेलीफोन वार्तालाप।
- 3 मीटिंग तथा सम्मेलन।
- 4 आपसी पूछताछ।
- 5 औपचारिक आदेश—निर्घित तथा मौखिक।
- 6 विभिन्न अभिलेख तथा प्रतिबन्धन।



## 7 अनौपचारिक वार्तालाप ।

इसी प्रकार अन्य कई विद्वानों ने भी सन्देशवाहन से मौखिक को तकनीकी का वर्णन किया है। हम सन्देशवाहन की तकनीकों को वर्णन-विश्लेषित तीन भागों में वर्गीकृत करके करेंगे।

I मौखिक तकनीकें,

II लिखित तकनीकें, तथा

III दृश्य तकनीकें।

### I. सन्देशवाहन की मौखिक तकनीकें (Techniques of Oral Communication)

सन्देशवाहन की मौखिक तकनीकों में निम्न तकनीकें प्रमुख हैं—

(i) सयुक्त विचार-विमर्श (Joint Consultation)—यह द्वि-पार्श्वीय सन्देशवाहन के साधन का एक रूप है। आपसी बातचीत के द्वारा कर्मचारी एवं नियोजक मन्त्रा की नीति में परिवर्तनों के विषय में, प्रस्तावित भावी विकास तथा नवीन निर्माण प्राविधियों आदि पर मधुक्त रूप से परामर्श करते हैं। सयुक्त विचार-विमर्श से ही पारस्परिक सद्भावना, थम-संधो में मुह्यता तथा नियोजकों में सद्भावना पूर्ण व्यवहार उत्पन्न किया जा सकता है। यह वह तकनीक है, जिसमें दोनों ही पक्षों में अनुत्पन्न व एकता की भावना जागृत होती है।

(ii) सभायें एवं सम्मेलन (Meetings & Conferences)—प्रत्येक मन्त्रा समय-समय पर सभायें और सम्मेलन आयोजित करती रहती है। जिसका प्रमुख लक्ष्य मन्त्रा की सूचनायें देना, उन पर विचार करना वाद विवाद करना तथा उन पर निर्णय लेना है। इनके द्वारा महत्वपूर्ण मुद्दों भी लिये जा सकते हैं। इस तकनीक द्वारा व्यक्तिगत एवं सामूहिक समस्याओं पर भी विचार किया जा सकता है। इस प्रकार यह सन्देशवाहन की प्रमुख तकनीक है।

(iii) भाषण (Speeches)—भाषण भी सन्देशवाहन की प्रमुख तकनीक है। भाषण मन्त्रा के अध्वक्ष की ओर से दिया जाता है। जिससे मन्त्रा की नीति, पद्धति एवं व्यवहार में सम्बन्धित अनेक मामला की सूचना होती है। यह सूचना मन्त्रा के हिस्सेदारों तथा कर्मचारियों को देने के लिए होती है।

(iv) रेडियो द्वारा (By Radio)—आज व्यापारिक जगत में रेडियो भी सन्देशवाहन की प्रमुख तकनीक है। आज रेडियो के द्वारा अनेक आकर्षक ढंग में विज्ञापन एवं वस्तुओं तथा सेवाओं का प्रचार किया जाता है। जनता में सम्पर्क साधने में भी रेडियो का महत्वपूर्ण स्थान है। इस प्रकार रेडियो आज सन्देशवाहन की महत्वपूर्ण तकनीक है।

(v) टेलीफोन (Telephone Systems)—मौखिक सन्देशवाहन के साधनों में टेलीफोन का भी सबसे अधिक प्रचलन है। यद्यपि टेलीफोन का उपयोग बाहरी

व्याप्तियां म सम्पर्क करने तथा बाह्य सन्देशवाहन की तकनीक के रूप में अधिक प्रयोग किया जाता है, किन्तु हमका उपयोग आन्तरिक सन्देश वाहन व्यवस्था में भी बहुत किया जाता है। इस प्रकार मौखिक सन्देशवाहन के साधन के रूप में टेलीफोन भी प्राथमिक तकनीक है।

(vi) टेलीविजन (Television) — यह मौखिक एवं दृश्य सन्देशवाहन की मूलक तकनीक है। टेलीविजन का उपयोग भी वस्तुओं का विज्ञापन करने एवं जन समूहों को शिक्षित के लिए किया जाता है। आजकल इस तकनीक का उपयोग शिक्षा एवं निदेशन के क्षेत्र में भी किया जाने लगा है। इसके द्वारा जो निदेश दिये जाते हैं उनका व्यापक प्रसार होता है, क्योंकि हमें सुनने के साथ-साथ उसे देखने का भी अवसर मिलता है।

(vii) प्रशिक्षण पाठ्यक्रम (Courses for Trainers) — इसी भी संस्था में यह बातें किये गये हैं कि हमें कार्य में परिचित कराने, कार्य सम्बन्धी आवश्यक शिक्षा एवं निदेश देने, नीतियों, पद्धतियों आदि में परिचित कराने हेतु मौखिक प्रशिक्षण पाठ्यक्रम चलाया जाता है। इस तकनीक में कर्मचारी को सरथा की गति-विधियाँ व कार्य करने के तरीकों आदि में जानकारी हो जाती है ताकि वह उस कार्य में अनुसृत कार्य करने में सफल हो सके।

(viii) साक्षात्कार (Interviewing) — यह भी द्वि-मार्गीय सन्देशवाहन के साधन का एक रूप है। यह तकनीक इसी कर्मचारी की भर्ती करने या पदोन्नति करने के लिए अपनाई जाती है। समय समय पर इस तकनीक का प्रयोग कर्मचारियों की समस्याओं एवं रुचिनाश्यों को जानने एवं दूर करने में भी किया जाता है। साक्षात्कार द्वारा यन्त्रु स्थिति की जानकारी करने में भी सहयोग मिलता है।

(ix) श्रम संघ (Labour Unions) — श्रम संघ भी मौखिक सन्देशवाहन का तकनीक का द्वि-मार्गीय रूप है। यह श्रमिक एवं मालिकों के बीच विचार-विमर्श हेतु एक महत्वपूर्ण शृंगरा का कार्य करता है। इस तकनीक द्वारा दिन-प्रतिदिन की व्यावसायिक नीति पर विचार किया जा सकता है तथा कर्मचारी पर मानविक दोषों की वृत्तिपूर्ण शिर्षाच तथ्या म प्रकाश की जा सकती है।

(x) यात्री विक्रय प्रतिनिधि आदि (Travellers Sales Representative) — यात्री प्रतिनिधि, विपणन प्रतिनिधि तथा अन्य प्रतिनिधि भी सन्देशवाहनों की एक महत्वपूर्ण कड़ी का कार्य करते हैं। ये प्रतिनिधि फर्मों और उद्यमों के आह्वानों को प्राप्त में मिलाते हैं। ये प्रतिनिधि उत्पादित वस्तुओं के सम्बन्ध में पूर्ण जानकारी देते हैं। इस प्रकार यह भी सन्देशवाहन की महत्वपूर्ण तकनीक है।

(xi) सेवावर्गीय विभाग (Personnel Department) — यह भी सन्देशवाहन की द्वि-मार्गीय तकनीक का एक रूप है। यह कर्मचारियों की शिवायतों तथा उनकी पारिवारिक समस्याओं से सेवावर्गीय प्रबंधकों को अवगत करती है, ताकि वे उन्हें

परामर्श तथा सहायता प्रदान कर सकें। इस प्रकार यहाँ भी सन्देशवाहन की एक प्रमुख तकनीक है।

## II. सन्देशवाहन की लिखित तकनीक (Written Techniques of Communication)

सन्देशवाहन की लिखित तकनीकें निम्नलिखित हैं—

(i) पत्राचार (Correspondence)—वर्तमान युग में पत्राचार लिखित सन्देशवाहन की महत्वपूर्ण तकनीक है। वर्तमान युग में मस्या में प्रतिदिन प्राप्त होने वाले पत्र एक बाहर जाने वाले पत्र व्यापार तथा सस्था के ग्राहकों के मध्य सम्पर्क बनाये रखने में सहायता प्रदान करते हैं। हरबर्ट एन कैसन (Herbert N. Casson) ने उचित ही लिखा है “प्रत्येक निर्गम पत्र आपकी सस्था का दात्री है। यह विक्रयकर्ता है। यह सन्देश ले जाता है। यह शांत होता है, परन्तु गूंगा नहीं है। यह ग्राहकों को आकर्षित करता है अथवा भगा देता है। यह सस्था की व्याप्ति के निर्माण में सहायता पहुंचाता है।”

(ii) गृह-पत्रिकाएँ (House Journals)—इन तकनीक का उपयोग उन समय होता है, जब मस्या का बहुत आकार होने पर प्रबन्ध एवं कर्मचारियों के मध्य व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित नहीं हो सकता है। कर्मचारियों को गृह-पत्रिकाओं के द्वारा मस्या की तात्कालिक सूचनाएँ देने में महत्वपूर्ण योग मिलता है। ये गृह पत्रिकाएँ समाचार पत्र में लेकर एक पुस्तिका तक अलग अलग आकारों की हो सकती हैं।

(iii) वार्षिक प्रतिवेदन (Annual Reports)—इन तकनीक के द्वारा मस्या के हिस्सेदारों, ऋण-पत्र धारियों का मस्या के विकास, नीतियाँ एवं गतिविधियाँ में अवगत कराया जाता है। मस्या की वार्षिक रिपोर्ट में सभी प्रमुख प्रमुख सूचनाएँ निहित होती हैं। इन प्रकार यह भी लिखित सन्देशवाहन की महत्वपूर्ण तकनीक है।

(iv) बुलेटिन (Bulletins)—कुछ मस्याएँ अपने कर्मचारियों की जागरूकता के कारण मस्या की गतिविधियाँ को प्रकाशित करने हेतु बुलेटिन निर्गमित करती हैं। इसने कर्मचारियों को मस्या की गतिविधियाँ की जानकारी मिल जाती है।

(v) कार्यक्रम प्रपत्र (Agenda Forms)—यह सन्देशवाहन की एक लिखित तकनीक है। मस्या द्वारा समय-समय पर सभाएँ और सम्मेलन आयोजित किए जाते हैं। जिसके लिए एक ‘कार्यक्रम प्रपत्र’ या ‘कार्यावलि प्रपत्र’ का निर्माण किया जाता है। जिसमें इन कार्यक्रमों को व्यवस्थित रूप में चलाने के लिए कार्यक्रम होता है, ताकि सभा में उपस्थित सभी व्यक्तियों को सभा में सम्मिलित किए जाने वाले



के साथ-साथ बाह्य पक्ष को भी नीति सम्बन्धी जानकारी देने हेतु उपयोगी होती है।

(xiii) टेली प्रिन्टर (Teleprinters)—आजकल टेलीप्रिन्टर का उपयोग सन्देशवाहन की लिखित तकनीक के रूप में बहुतायत से प्रयोग होने लगा है। इसका उपयोग आन्तरिक एवं बाह्य दोनों प्रकार के सन्देश देने में बहुत बड़े पैमाने पर प्रयोग किया जाने लगा है।

(xiv) व्यापारिक पत्रिकाएँ (Trade Journals)—यह भी द्वि-मासिक लिखित सन्देशवाहन के तकनीक का एक रूप है। व्यापारिक पत्रिकाओं में तकनीकी विषयों पर लेख देकर अथवा व्यापारिक पत्रिकाएँ मावाकर मस्दा अपने कर्मचारियों को सन्देश प्रेषित कर सकती है।

(xv) सुझाव परियोजनाएँ (Suggestion Schemes)—सुझाव परियोजनाओं के द्वारा सस्था अपने श्रमिकों या कर्मचारियों का उत्पाद बढ़ाने, मनोबल ऊँचा करने तथा कार्य में रूचि उत्पन्न करने का कार्य कर सकती है। किन्तु इन योजनाओं का संचालन उचित तरीके से किया जाना चाहिए, नहीं यह तकनीक सन्देशवाहन में प्रभावोत्पादक बन सकती है।

### III सन्देशवाहन की दृश्य तकनीकें

#### (Visual Techniques of Characteristic)

दृश्य सन्देशवाहन की तकनीकों में प्रमुख तकनीकें निम्नलिखित हैं—

(i) टेलीविजन (Closed Circuit Television)—यह तकनीक दृश्य एवं श्रवणिक दोनों ही वर्ण में रखी जाती है। आजकल प्रायः बड़े आकार की सन्स्थाएँ इन उपकरण के माध्यम से यान्त्रिक नियात्रों का प्रदर्शन करती हैं। इनका प्रयोग मस्दा के श्रमिकों को प्रशिक्षित करने के लिए भी किया जाता है। चूँकि यह एक महंगा उपकरण है। अब इन तकनीक का प्रयोग भारतीय परिस्थितियों में सम्भव नहीं है। विदेशों में इसका प्रयोग बहुतायत से होता है।

(ii) फिल्में एवं फिल्म स्ट्रिप्स (Films & Film strips)—आजकल इस तकनीक का प्रयोग कई निजी मस्दाएँ तथा राष्ट्रीयकृत या सार्वजनिक सन्स्थाओं के द्वारा विभिन्न उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु किया जाता है। इन उद्देश्यों में श्रमिकों की शिक्षा, प्रशिक्षण, शोध, कल्याण कार्य, अध्ययन आदि हैं, जिनमें कि फिल्म एवं फिल्म स्ट्रिप्स का प्रयोग होता है।

(iii) सूक्ष्म फिल्में (Micro Films)—आजकल फिल्में पहले सूक्ष्म फोटो ग्राफी द्वारा तैयार की जाती हैं। फिर इन फिल्मों को पर्दों पर बिखाकर सन्देशवाहन की दृश्य तकनीक के रूप में काम में लिया जाता है। इनके तैयार करने में व्यय कम होता है। अतः इनका प्रयोग आज व्यावसायिक जगत में काफी होने लगा है।

(iv) सूचना पट्ट (Notice Boards)—यह तकनीक लिखित सन्देशवाहन की प्रतीक होती है, किन्तु यह दृश्य सन्देशवाहन की ही उपयुक्त तकनीक है। नवीन

सूचना पट्ट दखने में ही सूचनाएँ प्राप्त होती हैं। इस सूचना-पट्टों पर मस्था द्वारा जो जाने वाली घोरणाएँ सभ सम्बन्धी विषयों पर दी जाने वाली सूचनाएँ दी जाती हैं। प्रबन्धों में र्भन्धारियों र्भर्णों ऊपर से नीचे की ओर सूचना प्रसारित करने में सूचना पट्ट एक महत्त्वपूर्ण मन्देशवाहन की दृश्य तानीत है।

(v) फ़मरा (Photography)—फ़ोटोग्राफी के रूप में आज़रत फ़ेमरा भी मन्देशवाहन की दृश्य तानीत में लिया जाता है। इसका उपयोग मस्था द्वारा विज्ञापन करने, तनीत र्भु का प्रचार करने एवं र्भ सम्बन्धी र्भों को दूँदने के लिए लिया जाता है।

(vi) संगठन चार्ट (Organisation Chart)—सस्था के संगठन की स्थिति का एक चार्ट के रूप में प्रदर्शित करने हेतु उम तनीत का प्रयोग लिया जाता है। उम चार्ट में वर्तमान पदा पर कार्य करने वाले र्भन्धारियों के र्भन्धों, अधिार एवं पारस्परिक सम्बन्धों को दिगया जाता है। यह मन्देशवाहन की एक प्रमुख तानीत है। जिनके देखने मात्र से ही मस्था के संगठन का ढाँचा आपने सगक्ष प्ररुत हो जाता है।

(vii) द्शितहार (Posters)—उम तानीत का प्रयोग सूचना पट्ट के साधन में उपयोग होता है। द्शितहार के द्वारा मस्था के प्रबन्ध र्भन्ध एवं र्भन्धारियों के लिए र्भने निरुधों की घोरणा का व्यापक प्रचार लिया जाता है। इसी द्वारा मारी घटनाओं की ओर ध्यान आरुवित लिया जाता है तथा अन्य महत्त्वपूर्ण मामलों के विषय में म स्थ प्रचार में उनका प्रयोग होता है। अधिार आरुर्ण र्भ से ध्यान आरुवित करने हेतु द्शितहार का प्रयोग उगुक्त रहता है।

(viii) सन्धे (Signal)—रुर्णीत त्वास्टि के मरीज जो फ़ोल्डर अथवा प्ररुत का र्भ र्भने होता है। र्भमा प्रीमिषण की रिशत के जमा करने तथा र्भमा मारी की ओर ध्यान आरुवित करने के लिए एक उगुक्त मन्देशवाहन की दृश्य दरनीत है। र्भान्दरी र्भ रिनीत रिह की रिज्ञापन के लिए र्भम के लिए जाने है।

(ix) मारिषकीय चित्र (Statistical Graphs)—सारिषकीय चित्र, बिन्दु चित्र मारी आरुर्ण की महायता में नीयार लिया जाते हैं। इनके द्वारा सस्था की प्रगति को दिगया जाता है। उम चित्र में अधिार आरुर्ण, र्भ एवं सुदन्ता की पार ध्यान दिया जाता है। रिगित विषय वस्तु का द्शम र्भ प्रयोग होता है। यह मन्देशवाहन की मुख्य दृश्य तानीत है।

(x) दीवार चार्ट (Wall Charts) रिर्भों में तथा उत्पादन से सम्बन्धित आरुर्णों तथा र्भ र्भ रहे र्भमिषण की मग्गा आदि को एक ही दृष्टि में प्रबलोत करने के लिए दीवार चार्टों का उपयोग होता है।

इस चार्टों का माव के रूप में धम के द्वारा, विरुत अक्ति या र्भान्दर मक्ति द्वारा मचान्त लिया जाता है। उम चार्टों का उपयोग उम ममव भी होता है।

जब कोई महत्वपूर्ण परिणामों को बतलाना है, किसी व्यावसायिक असफलता को बतलाना है।

(xi) भ्रमण (Visits)—भ्रमण हेतु जाना भी दृश्य सन्देशवाहन की प्रभाव-शाली तकनीक है। इसके द्वारा संस्था के प्रशिक्षण प्राप्त करने वाले कर्मचारियों एवं वि-की एजेंटों को मेलों, प्रदर्शनियों तथा अन्य अवसरों पर भ्रमण के द्वारा संस्था की प्रगति आदि के चित्रों के बारे में समझाया जा सकता है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

सन्देशवाहन की विभिन्न तकनीकों का संक्षिप्त वर्णन कीजिये।

*Briefly discuss the various techniques of communication*

## सन्देशवाहन : बाधाएँ एवं सुझाव

(Communication Barriers and Suggestions)

*'The meanings of the words are not in the words, they are*

in us

*—S I Hayakawa*

सन्देशवाहन में दो पक्षकार होते हैं एक सन्देश भेजने वाला तथा दूसरा सन्देश प्राप्त करने वाला। ये दोनों पक्षकार अलग अलग परिस्थितियों तथा वातावरण में रहते हैं। इन दोनों के पद मानसिक स्थिति आदि में अलग होना सम्भव है। इन दोनों पक्षकारों के बीच गीति रिवाज भाषा आदि में अलग हो सकता है। इन सब परिणामस्वरूप सन्देश में समझने में अंतर आता है तथा बाधाएँ उत्पन्न होती हैं। सन्देश भेजने वाला जिस रूप एवं अर्थ में सन्देश भेजता है सन्देश प्राप्त करने वाला उसे उसी रूप में नहीं समझ पाता है। यद्यपि हम हम अन्वेषण में उन सभी बाधाओं का अध्ययन करेंगे जिनके कारण सन्देश प्राप्त करने वाला सन्देश भेजने वाले से सन्देश को भिन्न अर्थों में समझता है।

### सन्देशवाहन में बाधाओं के प्रभाव

(Effects of Barriers to Communication)

संस्था की कार्यकुशलता सन्देशवाहन की कुशलता पर निर्भर करती है। यदि सन्देश उचित व्यक्तियों को उचित समय पर उचित रूप में नहीं पहुँचाया जाता है, तो इसका संस्था की कुशलता पर ही अत्यन्त विपरीत प्रभाव पड़ता है। स्ट्राउस तथा सैयल्स (Strauss and Styles) ने अनुसार सन्देशवाहन की बाधाएँ संगठन के सदस्यों में टूटवट (breakdown) विकार (distortion) तथा असत्य प्रकाश (rumours) पैदा करते हैं। (Barriers to communications among members of an organisation cause breakdowns, distortions and inaccurate rumours)

सामान्यतः सन्देशवाहन की समस्याएँ निम्नलिखित दुष्प्रकारों में हैं।

1 सन्देशवाहन की बाधाएँ भ्रांति पैदा कर सकती हैं।

2 ये संस्था के सदस्यों के आपसी सहयोग का समर्थन कर आपसी द्वेष उत्पन्न कर सकती हैं।



- 3 वे कर्मचारियों को मनोउत्प्रेरण पर विपरीत प्रभाव डालती हैं।
- 4 वे मानवीय सम्बन्धों के निर्माण में बाधक बनती हैं।
- 5 वे दीर्घ एवम् मुट्ठ नियोजन एवम् निर्णयन की मन्त्रियता में बाधक बनती हैं।
- 6 इनके कारण कर्मचारियों पर नियन्त्रण करना कठिन हो जाता है।
- 7 ये समस्या के सम्पूर्ण प्रशानन एवं प्रदग्ध में बाधाएँ उत्पन्न करती हैं तथा कभी-कभी समस्या की उत्पादन क्षमता पर विपरीत प्रभाव डालती हैं।

### सन्देशवाहन की बाधाओं के प्रकार (Types of Communication Barriers)

सन्देश भजन वाले में सन्देश प्राप्त करने तक सन्देश के पहुँचने में बड़ी विकार (Distortions) उत्पन्न हो जाते हैं। इन विकारों के उत्पन्न होने के कारणों या सन्देशवाहन की बाधाओं को विद्वानों ने कई प्रकार से वर्गीकृत करने का प्रयास किया है।

कीथ डेविस (Keith Davis) के मतानुसार सन्देशवाहन की तीन बड़ी बाधाएँ होती हैं। 1 भौतिक बाधाएँ (Physical) 2 व्यक्तिगत बाधाएँ—सामाजिक तथा मनोवैज्ञानिक (Personal Socio-psychological) तथा 3 भाषा की बाधाएँ (Semantic)

कॉन्फ्रेंस बोर्ड अमेरिका (Conference Board U S A) ने एक अनुसन्धान करके ज्ञात किया है कि सामान्यतः सन्देशवाहन की तीन प्रमुख बाधाएँ होती हैं

1 व्यक्तिगत मतभेद (Individual differences), मन्दा वातावरण (Corporate Climate), तथा 3 नक्कीकी बाधाएँ (Mechanical barriers)।

प्रो हैमैन (Haimann) के अनुसार सन्देशवाहन की प्रमुख बाधाएँ निम्न प्रकार हैं

(1) भौतिक दूरी की बाधाएँ (2) स्थिति एवं पद की बाधाएँ (3) भाषा की बाधाएँ, तथा (4) परिवर्तन की बाधाएँ।

भारतीय राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद (Indian National Productivity Council) के अनुसार सन्देशवाहन की प्रमुख बाधाएँ निम्नलिखित हैं—

- 1 ऐसे वन्द समाज का होना, जिस पर स्पर्ध और वर्ग आदि का प्रभाव हो।
- 2 भौतिक सीमाएँ—दूरी, शारीरिक क्षमता आदि।
- 3 मानसिक नस्ल—जैसे पूर्वाग्रह, बोरदार पसन्दी या ना पसन्दी।
- 4 लोगों की भिन्न भिन्न भाषाएँ।

5 एक ही व्यक्ति या समूह की विभिन्न मानसिक दशाएँ ।

6 गलत बयानी की आदत एवं वैयक्तिक तत्त्व ।

7 व्यक्तिगत लहजे तथा शब्द ।

8 सूचना का गलत स्रोत तथा सम्प्रेषण का गलत तरीका ।

एन आर सिरकार (N R Sirkar) ने अध्ययन करते पता लगाया कि सन्देशवाहन में कुछ महत्वपूर्ण बाधाएँ होती हैं जिन्हें नीचे दी गई सारिणी में दर्शाया गया है

### सारिणी—सन्देशवाहन की बाधाएँ

सन्देशवाहन की बाधाएँ	संस्थाओं की संख्या	कुल संस्थाओं का प्रतिशत
(a) भाषा	5	12.50
(b) भौतिक सुविधाएँ	5	12.50
(c) मनोवैज्ञानिक कारण	8	20.00
(d) अच्छे सम्बन्धों का अभाव (Poor relationships)	7	17.50
(e) नम (c) तथा (d) दोनों	5	12.50
(f) क्रम (a) में (d) चारों	10	25.00
कुल	40	100

उपरोक्त सारिणी के अध्ययन में स्पष्ट है कि सन्देशवाहन की सर्वाधिक महत्वपूर्ण बाधा मनोवैज्ञानिक कारण है। लगभग 20% संस्थाओं ने इस बाधा को स्वीकार किया है। सन्देशवाहन की दूसरी बड़ी बाधा अच्छे सम्बन्धों का अभाव है। अच्छे सम्बन्धों के न होने से कर्मचारियों एवं अधिकारियों के बीच सन्देशवाहन में बड़ी बाधा आती है। लगभग 25 प्रतिशत संस्थाओं ने यह बताया कि सन्देशवाहन के मार्ग में इनका बाधाएँ हैं। उन्होंने बताया कि भाषा, भौतिक साधनों के अभाव मनोवैज्ञानिक कारण एवं अच्छे सम्बन्धों का अभाव सन्देशवाहन के मार्ग में बाधाएँ उपस्थित करते हैं।

इसी प्रकार अन्य कई विद्वानों ने सन्देशवाहन की बाधाओं का वर्णन किया है। अनुसंधानों में भी कुछ बाधाओं की खोज की गई है। इन सबका विस्तृत उल्लेख करना सम्भव नहीं है। संक्षेप में सन्देशवाहन की बाधाएँ निम्नलिखित हैं—

1 संगठन संरचना (Barriers due to Organisational Structure)—थियो हेमैन (Theo Haimann) के अनुसार “संगठन संरचना संगठन के सदस्यों की कुशलतापूर्वक एवं सरलता से सन्देशवाहन पूरा करने की क्षमता पर बहुत बड़ी मात्रा में प्रभाव डालती है।” संगठन में जितने ही अधिक स्तर होंगे, सन्देशवाहन में उतनी ही अधिक बाधाएँ उत्पन्न होंगी। अधिक स्तर में गुजरने से बहुत से संदेश प्रायः उन स्तरों पर कार्य करने वालों द्वारा ही रोक दिए जाते हैं।

ऊर्ध्वगामी (Upward) सन्देशवाहन विभिन्न स्तरों पर कार्य करने वालों के विन्दु भी हो सकते हैं। इसी कारण उच्च प्रबन्धक वर्ग तक पहुँच नहीं पाते हैं।

॥ भाषा की समस्या (Barriers due to Language)—यह बाधा उम्र समय उत्तर हो जाती है, जबकि प्रेषक एवं प्रेषित एक ही शब्द को विभिन्न अर्थों में प्रयोग करने हैं। श्रोता अपने अनुभव एवं सुविधा से शब्दों का अर्थ लगाने हैं। इसमें मन्देश को समझने में बहुत बड़ी बाधा उत्पन्न होती है।

प्रायः देखा जाता है कि लोग शब्दों का अर्थ दो प्रकार से लगाने हैं। एक अर्थ में, शब्दों का भाषा में रूपान्तर किया जाता है तथा जो कुछ शब्द दोलते हैं उनकी के अनुसार अर्थ लगा लिया जाता है। द्वितीय, शब्दों का अर्थ भावनाओं के अनुसार भी लगाया जाता है। शब्दों के पीछे जो भावनाएँ होती हैं, उनको समझा जाता है। इस प्रकार जब कभी लोग शब्दों का अर्थ अवधार्य में लगाते हैं श्रोता भावनाओं को साक में रख देते हैं, तो प्रायः सन्देश प्रभावहीन हो जाता है।

इसके अतिरिक्त कभी-कभी अलग-अलग स्तर के लोग शब्दों का भिन्न-भिन्न अर्थ भी लगाने हैं। विभिन्न विषयों का ज्ञान रखने वाले व्यक्ति विभिन्न शब्दों का प्रयोग करते हैं। अतः कभी-कभी कोई व्यक्ति विशेष दूसरे विषय की शब्दावली का समझने में भी भ्रम महसूस करता है। इसमें भी सन्देशों के उचित प्रकार से व्यवहार में बाधा पड़ती है। स्ट्रॉंग (Strong) का भी मानना है कि 'शब्दों के अनेक अर्थ होते हैं। सन्देश में शब्द किसी अर्थ को प्रेषित करने के लिए सकेत रूप में प्रयोग किये जाते हैं। अतः उनका अर्थ सन्देश प्राप्तकर्ता अपनी सुविधा एवं इच्छा-नुसार लगाता है और वह आवश्यक नहीं है कि यह अर्थ सन्देश देने वाले व्यक्ति के अर्थ से मिलता ही हो।' अतः यह स्पष्ट है कि भाषा में प्रयुक्त शब्दों के भिन्न अर्थों से मन्देश के पहुँचने में बाधा उपस्थित हो जाती है।

3 अवस्था की समस्या (Barriers due to Status)—संगठन में प्रपञ्च एवं प्रेषित की अवस्था (Status) के अन्तर के कारण सन्देशवाहन में बाधा उपस्थित हो जाती है। अवस्थाएँ संगठन संरचना में स्थान, श्रेष्ठता व अधिकारों का आधार पर बनती हैं। अवस्थाओं की भिन्नता के कारण सन्देशवाहन का स्पष्ट रूप में आदान प्रदान नहीं हो सकता है। प्रायः अधीनस्थ अपने उच्चाधिकारियों को मुझाव एवं अनुरोध प्रस्तुत करने से डरते हैं और वे ही बात कहते हैं जो उच्चाधिकारियों को पसन्द होनी हैं। इसी प्रकार उच्चाधिकारी भी कर्मचारियों से अपने पद के गर्व में आकर यदोचित रूप से बात नहीं करते हैं और आवश्यक सूचनाएँ भी नहीं पहुँचाने हैं। डूबिन (Dubin) ने उचित ही लिखा है कि अधिकारी को सन्देशवाहन की खाई में रखा जाता है तथा कर्मचारी अपने आपको अच्छा सिद्ध करना चाहता है तथा यह प्रकट करता है कि सभी कार्य आशानुसार हो रहे हैं।"

4 भावनात्मक स्थिति (Barriers due to Emotional Attitude)—भावनात्मक स्थिति के अन्तर के कारण भी सन्देश को उचित रूप में नहीं समझा

जाता है। कभी कभी भावना तथा विचार स्तन रुक हो जाते हैं कि प्रेरिति प्रायः प्रत्यक्ष की प्रत्यक्ष बात का एक ही अर्थ लगाना है।

भावना कई बातों में प्रभावित होती है। व्यक्ति किसी व्यक्ति से बात करना चाहता है ता किमी में बात नहीं करना पसन्द करता है। इसमें भी सन्देशवाहन की मर्यादा पर बहुत अधिक प्रभाव पड़ता है। एक विद्वान ने तो यहाँ तक लिखा है कि नाक की शक्ल, होठ, रूप, कपड़ों का कट तथा आवाज आदि से भी व्यक्ति को भावनाएँ प्रभावित होती हैं और ये सत्त्व उस व्यक्ति की बात की सुनने में न सुनने को प्रेरित करते हैं। ( "External factors like shape of the person's nose, the curl of his lip, the cut of his cloth, or the pitch of his voice may also influence the emotional attitude")

५ अवरोध (Barriers due to Listening)—प्रेषक एवं प्रेरिति द्वारा किसी सन्देश को ठीक प्रकार से न सुनना सन्देश के प्रभावशाली होने में सबसे बड़ी बाधा है। जोसेफ डूहर (Joseph Dooher) के अनुसार, "Listening is most neglected skill in communication. Half listening is like racing your engine with the gear in neutral. You use gasoline but you get nowhere." इस प्रकार स्पष्ट है कि यदि कोई व्यक्ति सन्देशों को ठीक प्रकार से नहीं सुनता है तो वह सन्देशों को ठीक प्रकार से समझ भी नहीं सकता है। परिणामस्वरूप सन्देशों में इच्छित कार्य भी पूरा नहीं करवा सकता है।

6 मनोवैज्ञानिक (Psychological Barriers)—इस प्रकार की बाधा भी अत्यन्त ही एक अधीनस्थ के सम्बन्धों के कारण उत्पन्न हो जाती है। ऊर्ध्वगामी सन्देशवाहन पर अधिकारी की प्रति अधीनस्थ की मनोवैज्ञानिक भावना का प्रभाव पड़ता है। यदि यह अनुकूल है तो सन्देशवाहन के मार्ग में कोई बाधा उत्पन्न नहीं होगी। परन्तु यदि यह प्रतिकूल है तो सन्देशवाहन के मार्ग में बहुत बड़ी बाधा होगी।

7 पदोन्नति की मनोकामना (Barriers due to desire of promotion)—जब पदोन्नति अपने उच्चाधिकारी के द्वारा ही की जाती है तो प्रायः अधीनस्थ कर्मचारी जिज्ञासु एवं भ्रष्टाचार उच्चाधिकारियों तक नहीं पहुँचाते हैं। इसमें अधीनस्थ के प्रति अच्छी मनोवृत्ति उन जाती है जो पदोन्नति में सहायक होती है।

8 समयभाव (Barriers due to Shortage of Time)—कई ऐसे अवसर आते हैं जबकि समयभाव के कारण सन्देश यथामय नहीं भेजे जाते हैं और न लोग से सम्पर्क ही किया जा सकता है। इन सन्देशवाहन की प्रभावशालीता कम हो जाती है।

9 वैयक्तिक भेद (Individual Differences)—समूह में सभी व्यक्ति समान नहीं हो सकते हैं। सम्भव है कि कोई व्यक्ति मर्यादी है तो कोई राजस्थानी,

कोई अगानी है, तो कोई कश्मीरी। इसी प्रकार रहन मकान, दोनचाम, गैनि गिवान खान-पान आदि में भी अन्तर होता है। इनके परिणामस्वरूप उनकी मानसिक स्थिति में भी अन्तर पाया जाता है। इनके अनिश्चित, मगठन के सदस्यों की शिक्षा के स्तर में भी अन्तर पाया जाता है। अन्ततोत्त्वा परिणाम यह होता है कि इन सबका प्रभाव मन्दसों पर पड़ता है। प्रत्येक सदस्य प्रत्येक मन्दस का भावार्थ अन्तःस्तर, रीतिरिवाजों एवं वातावरण के अनुस्यू ही लगाना है। अन्तः प्रत्येक सदस्य का पान प्रत्येक मन्दस भिन्न रूप में ही पहुँचना है। अर्तवी स्ट्रॉंग (Earl P. Strong) का अनुसार "मानव जाति को बिन्न-भिन्न एवं मिश्रित मनोवैज्ञानिक प्रवृत्तियों, तरु प्रतिक्रियाएँ, भावनाएँ, विश्वास आदि होते हैं। जब एक व्यक्ति किसी अन्य व्यक्ति के साथ सन्देशवाहन करता है तो ये सभी मिश्रताएँ सही हो जाती हैं और मन्दस को उचित रूप से समझने में बाधक बन सकती हैं।"

10 सस्था का वातावरण (Corporate climate)—मन्दा का वातावरण भी कभी-कभी सन्देशवाहन की बहुत बड़ी बाधा बन जाता है। कभी-कभी मन्दायज का व्यवहार कर्मचारियों के प्रति अच्छा नहीं रहता है ना सभी को उनके प्रति दृष्ट हो जाते हैं और उनका प्रत्येक आदेश का विरहीन अर्थ ही लगाना है। कभी-कभी मस्था की निश्चित नीतियों के अभाव में कर्मचारियों का अधिकारिता के प्रति रूप बदल जाता है। अन्तः मन्दा के उचित सम्प्रण न बाधा पहुँचती है।

11 विवृत उद्देश्य (Unsound Objectives)—कई बार मन्दावाहन न उद्देश्य के सम्प्रष्ट रूप से निर्धारण में भी सन्देशवाहन में बाधा उत्पन्न हो जाती है। उद्देश्यों के उचित रूप से निर्धारित किये बिना मन्दसों में मकलना की धारा धर्म है। उद्देश्यों के उचित निर्धारण के बाद ही उनका स्वरूप एवं भावा को तज किया जाना चाहिये। किन्तु यदि मन्दा भवन वाला मन्दस के उद्देश्य में भी परिवर्तन नहीं होता है, तो वह कभी भी मन्दा का उचित प्रकार न प्रतिन कर्म में मकल नहीं हो सका।

12 अधिकारियों की उपेक्षा (Lethargy of Superiors)—कई बार मन्दावाहन में बाधाएँ इसलिए भी उपस्थित हो जाती हैं कि कई अधिकारी उनमें जगता बरतते हैं। वे केवल आदेश एवं निदेश देकर अन्तः कर्मचारी की जिम्मेदारी नमस्त है। वे कर्मचारियों की जिम्मेदारी एवं मन्दा के प्रति ध्यान नहीं देते हैं। वे अपने कर्मचारियों की समस्याओं को सुनने का समय भी नहीं देते हैं। इससे आरम्भ आनियाँ बर्नी हैं और मन्दस प्रभावशाली मिद्ध नहीं हो पाते हैं।

13 अनौपचारिक सन्देशवाहन (Informal Communication)—कई बार अनौपचारिक सन्देशवाहन औपचारिक सन्देशवाहन के लिए अन्तः बाधाएँ नहीं कर देते हैं। कई बार बहुत अफवाहों के कारण नहीं मन्दा पर लोग का विज्ञान

नहीं होन पाता है और गतत अफवाहा पर ही अधिक विश्वास करने लग जाती है। हमसे मरुता में बहुत अधिक अव्यवस्था पैदा होती है।

**14 परिवर्तन का विरोध (Resistance to Change)**—मानव प्रकृति है कि वे परिवर्तनो को कम पसन्द करते हैं। वे अपनी वर्तमान परिस्थितियों में ही राय करना पसन्द करते हैं। अतः उन्हें किसी भी प्रकार के परिवर्तन में सम्बन्धित नचनाएँ दी जाती हैं तो उन्हें बुरा लगता है। अतएव परिवर्तनो से सम्बन्धित सन्देशों के उचित प्रकार में व्यवहन में बहुत बाधाएँ उपस्थित हो जाती हैं।

**15 भौगोलिक परिस्थितियाँ (Geographical Situations)**—बड़े बड़े भौगोलिक परिस्थितियाँ भी सन्देशवाहन में बाधा बन जाती हैं। जैसे आधुनिक समय में इन पर काफी नियन्त्रण कर लिया गया है। दूरस्थ बैठ व्यक्ति से भी स्वीफोन पर बात करके टेलीक्स पर सन्देश देकर, तार भेजकर भी सन्देश दिये जा सकते हैं। फिर भी कभी कभी भौगोलिक परिस्थितियों के कारण आवश्यकतानुसार तरीके से सन्देश नहीं दिया जा सकता है। कभी कभी किसी सन्देश को व्यक्ति पहचानना आवश्यक होता है किन्तु दूर बैठ व्यक्ति में मिलना कठिन हो जाता है। अतः अन्य साधनों में ही सन्देश पहचानना पड़ता है।

### सन्देशवाहन की बाधाओं को दूर करने के सुझाव

(Suggestions to overcome Barriers to Communication)

सन्देशवाहन की बाधाओं को दूर करने के लिए निम्न उपाय किये जा सकते हैं।

**1 प्रत्यक्ष सन्देशवाहन**—सन्देशवाहन की बाधाओं को दूर करने के लिए प्रथम उपाय यह किया जा सकता है कि सन्देशवाहन प्रत्यक्ष (Direct) रूप में दिये जा चाहिए। इसमें सन्देश सही रूप में एवं अर्थों में प्रेषित के पास पहुँच सके। अतएव सन्देशवाहन में कम से कम स्तर हो तथा जहाँ तक सम्भव हो प्रत्यक्ष रूप में सन्देश पहुँचाये जाये।

**2 साधारण एवं समझने योग्य भाषा**—सन्देशवाहन की बाधाओं को दूर करने के लिए द्वितीय महत्वपूर्ण उपाय यह है कि सन्देश में साधारण एवं समझने योग्य भाषा का प्रयोग करना चाहिए, किन्तु वे स्तर एवं स्तर के अनुसार। हमके अतिरिक्त, जहाँ तक सम्भव हो तकनीकी शब्दों का प्रयोग कम से कम किया जाना चाहिए। ऐसे शब्दों का प्रयोग यहाँ सम्भव नहीं करना चाहिए जिनका अर्थ अगामी में निकाले जा सकते हो।

**3 प्रेषक को सुनने में दक्ष होना चाहिये**—सन्देश में सफलतापूर्वक सभी पहुँचाया जा सकता है, जबकि प्रेषक बोलने के साथ साथ सुनने में भी दक्ष हो। यदि वह प्रेषित की प्रतिक्रिया को सुनने में सक्षम नहीं है तो सन्देश को ठीक प्रकार नहीं पहुँचाया जा सकता है। अतएव प्रत्येक प्रेषक को सुनने की कला में

विशेष कुशलता प्राप्त कर लेनी चाहिये। जोसेफ डूहर (Joseph Doohar) के अनुसार, “कुशल होता सचेतना का विकास कर लेता है, जो उस व्यक्तिगत वित्तगात्र की लाई को दूर करने तथा दूसरे के अनुभवों एवं भावनाओं का नाम उठाने में सहायता प्रदान करता है।”

4. आपसी विश्वास एवं सद्भावना—सन्देशवाहन की कुछ बाधाओं को ग्रहणी विश्वास एवं सद्भाव के अभाव में तो प्रेषित ही सन्देश को उचित रूप में समझेंगे और न प्रेषक प्रेषित की प्रतिविद्या को ही। अतएव उच्चाधिकारियों की सदैव अधीनस्थों की शिक्षाएँ एवं मुझावों को सुनने के लिए तत्पर रहना चाहिये तथा अधीनस्थों को भी अपने अधिकारियों के प्रति स्वामिभक्त रहना चाहिये।

5. अच्छी सन्देशवाहन अवस्था का निर्माण करना चाहिये—सन्देशवाहन की सफलता इसी बात पर निर्भर करती है कि सन्देशवाहन के प्रेषक एवं प्रेषित किस अवस्था में हैं। अतः प्रवक्ता को चाहिये कि अच्छी अवस्था का निर्माण करें। इसके लिए अच्छी तरह मुजना एवं सूचना भजना आवश्यक है। यदि कर्मचारियों का प्रवक्ता-वर्ग पर पूर्ण विश्वास नहीं है तो प्रवक्ता की सूचनाएँ व्यर्थ जावेंगी। अतः सन्देश देने के पहले उनसे सलाह लेना आवश्यक है। उनमें इस भावना का विकास करना चाहिये कि वे सन्देश के कार्य को अपना कार्य समझे एवं तुरन्त सन्देशवाहन के अनुरूप कार्य करने को तत्पर हो जायें।

6. सन्देशवाहन की योजना बनानी चाहिये—सन्देशवाहन की एक निश्चित योजना होनी चाहिये। इससे कर्मचारी किसी सन्देश की निश्चित समय पर आशा कर सकते हैं। योजनाबद्ध सन्देशवाहन के कारण कर्मचारी-वर्ग भली-भाँति कार्य कैसे एवं सूचनाओं के एकत्रित करने में आवश्यक समय व्यर्थ नहीं करेंगे।

सन्देशवाहन की योजना बनाने समय निम्नलिखित तथ्यों पर ध्यान आवश्यक है—

- (i) उद्देश्य का परीक्षण करना चाहिये।
- (ii) सन्देश की विषय-वस्तु को निर्धारित कर लेना चाहिये।
- (iii) सन्देश के सभी तथ्यों को सभी प्रकार समझ लेना चाहिये।
- (iv) सन्देश के विभिन्न पहलुओं को समझ कर लेना चाहिये।
- (v) सन्देश के परिणामों का अनुमान भी लगा लेना चाहिये।

7. सन्देशों का यथा समय सम्प्रेषण—सन्देशवाहन की सफलता के लिए आवश्यक है कि सन्देश यथा समय दिए जायें। समय निकलने के बाद या समय न देव दिए गये सन्देशों का कोई महत्त्व नहीं होता है।

8. सगठन स्तरों में कमी—सन्देशवाहन शीघ्रतापूर्वक एवं वार्षिक रूप में पहुँचाने के लिए सगठन स्तरों में कमी करना आवश्यक है। किन्तु सगठन स्तर

कम करने से कई बार प्रत्येक स्तर पर कार्य करने से व्यक्तियों का कार्यभार बढ़ जाता है। अतः मगठन के स्तरों में कमी करने समय इस बात का पूरा ध्यान रखना चाहिये।

9 स्वयंपूर्ण (Self contained) कार्यात्मक इकाइयों की स्थापना—प्रत्येक मध्य स्वयंपूर्ण कार्यात्मक इकाइयों की स्थापना करके भी सदेशवाहन की कई बाधाओं को दूर किया जा सकता है। जिन व्यक्तियों के बीच सदेशों का आदान-प्रदान बहुत अधिक करना पड़ता हो, उनकी असंग-अलग इकाइयाँ बनाई जा सकती हैं। ऐसा करने से उनमें निकट सम्पर्क बढ़ जावेगा और सदेशों के आदान प्रदान में सुविधा हो जावेगी।

10. सदेशवाहन के अनेक मार्ग—जब मगठन में अनेक स्तर हो जाते हैं और सदेशों के उचित प्रकार से आदान-प्रदान में कठिनाई होने लगती है। एसी स्थिति में सदेशवाहन के लिए अनेक मार्ग निश्चित करने चाहिये। इनके अतिरिक्त अनौपचारिक सदेशवाहन भी अपनाया जा सकता है।

11 आपसी सहयोग—सदेशवाहन की सफलता के लिए यह अत्यन्त अनिवार्य है। मगठन के प्रत्येक व्यक्ति में आपसी सहयोग होने से वे एक दूसरे द्वारा दिये गये सदेश का उचित अर्थ लगायेंगे और सदेश अनुरूप ही शीघ्रातिशीघ्र कार्य पूर्ण करके मगठन की कार्यक्षमता को बढ़ायेंगे।

12 पूर्वाग्रह से बचना—सदेश प्राप्त करने तथा भेजने वाले को पूर्वाग्रह से उचना चाहिये। उन्हें किसी भी तथ्य के बारे में किसी प्रकार का निश्चित विचार रखकर नहीं चलना चाहिये। उन्हें मुला दमाग रखकर सदेश पर विचार करना चाहिये। अपनी पसन्द एवं नापसन्द को ही सर्वोपरि नहीं मानना चाहिये।

13 व्यवस्थित सदेशवाहन—सदेशवाहन को बाधाओं से मुक्त करने के लिए यह भी आवश्यक है कि सदेशवाहन व्यवस्थित होना चाहिये। सदेशवाहन को भाग्य के भरोसे नहीं छोड़ा जाना चाहिये। सदेशवाहन का समय, स्थान, उद्देश्य, विषय-वस्तु सभी पूर्व निश्चित होने चाहिये।

14 उचित माध्यम का चुनाव करना चाहिये।

15 समय, स्थान, आवश्यकता आदि भौतिक तत्वों को ध्यान में रखना चाहिये तथा मानवीय परिस्थितियों को समझकर सदेश देना चाहिये।

16 अपने सदेश में सार्थकता होनी चाहिये।

17 विनम्रता एवं शिष्टाचार पद, आयु आदि के अनुसार होना चाहिये।

18 सदेश की मूल बातों पर यथेष्ट बल देना चाहिये।

19 सदेशवाहन में अनुसरण होना चाहिये।



20 संदेश की प्रतिक्रिया प्राप्त करते समय उसमें आवश्यक सुधार करना चाहिये । सुधारात्मक प्रक्रिया को पहले से ही निश्चित कर लेना चाहिये ।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 संदेशवाहन की विभिन्न बाधाओं का वर्णन कीजिये । बाधाओं को दूर करने के लिए उपयुक्त सुझाव दीजिये ।  
Discuss the barriers to communication. Suggest suitable measures to overcome these barriers
- 2 संदेशवाहन में बाधाओं के क्या प्रभाव हो सकते हैं ?  
What are the possible effects of communication barriers.

# इकाई-2

## (UNIT-2)

1. कार्यालय प्रबन्ध - एक सामान्य अध्ययन
2. कार्यालय-संगठन
3. कार्यालय का संगठन
4. कार्यालय नियोजन
5. कार्यालय अभिन्यास
6. कार्यालय कर्मचारियों की नियुक्ति

# कार्यालय प्रबंध :

## एक सामान्य अध्ययन

(Office Management : A General Study)

*"The Office is to a business what the main spring is to a watch"*  
—Dicksee

आधुनिक युग में व्यावसायिक मस्यामा का कार्य-क्षेत्र बढ़ता ही जा रहा है। व्यवसाय अब स्थानीय, राज्य स्तरीय, राष्ट्र स्तरीय सीमाओं को लाघकर अन्तर्राष्ट्रीय होता जा रहा है। व्यवसाय के क्षेत्र के विस्तृत हो जाने के परिणामस्वरूप प्रबन्धक अब व्यवसाय सम्बन्धी सभी सूचनाओं को अपने आप एकत्रित करने एवं सुरक्षित रखने में अनमर्थ हो गये हैं। साथ ही वे सूचनाओं के अभाव में अपने व्यवसाय का कुशलतापूर्वक संचालन करने में भी अनमर्थ हो जाते हैं। फलस्वरूप, व्यवसाय में कार्यालय का महत्व दिन दुगना रात चौगुना बढ़ता ही जा रहा है। कार्यालय का आकार भी बढ रहा है। कार्यालय में कार्य करने वाले कर्मचारियों की संख्या भी बढ़ती जा रही है। कार्यालय के उपयोग में आने वाले उपकरणों तथा यन्त्रों की संख्या भी बढ रही है।

ऐसे विस्तृत कार्यालयों का कुशलतापूर्वक प्रबन्ध करना सरल कार्य नहीं है। ऐसे कार्यालयों का प्रभावपूर्ण तरीके से संचालन करने के लिए कुछ तकनीकों की आवश्यकता पड़ती है। हमन पुस्तक के आगे के कुछ अध्यायों में उन तकनीकों पर प्रकाश डालने का प्रयास किया है।

### कार्यालय की परिभाषाएं एवं अर्थ (Definitions and Meaning of Office)

सामान्य बोलचाल की भाषा में कार्यालय का अर्थ उन स्थान में लगाया जाता है, जहाँ पर कई लिपिक बैठकर कार्य करते हैं तथा जहाँ पर मनेको फाइल, टाइपराइटर, प्रतिलिपि यंत्र, (Duplicating Machines), पुराने रिकार्ड आदि होते हैं। कार्यालय का उचित एवं विषय अनुरूप अर्थ समझने के लिए हम कार्यालय की कुछ विद्वानों द्वारा दी गई परिभाषाओं का अध्ययन करेंगे।

साधारण प्रश्नों के उत्तरों को मिलाने के लिए (William Herr Leefingwell) के मतानुसार व्यापारिक विपरीत व्यवस्था का वह भाग है जो पर विभिन्न प्रकार के व्यवस्था का संयोजन करके, तथा अभिव्यक्ति देने का काम करता है तथा उन्हें सुगमता से करा जाता है। उन व्यवस्थाओं का विवरण देना उनका उद्देश्य नियोजन तथा व्यवस्था के परिणामों को प्राप्त करने में किया जाता है। यही व्यवस्थाएं पर आधारित हैं, निर्मित करने और उन्हें सुगमता से करा दिया जाता है तथा निम्नलिखित मंडल में कार्य करने, उनको सुगम करने और फायदा देने का कार्य किया जाता है।

हिक्स तथा प्लेस (Hicks and Place) के मतानुसार "कार्यालय वह स्थान है जहाँ पर व्यवस्था का नियंत्रण करने के लिए है, जहाँ पर नियंत्रण करने, व्यवस्था प्राप्त करने तथा सुगमतापूर्वक कार्य करने के उद्देश्य से अभिव्यक्ति (Records) निर्माण किया जाता है उनका करा जाता है तथा व्यवस्था करने के लिए है।" 1

वाले तथा ब्रेच्ट (Walle and Brecht) के अनुसार कार्यालय व्यवस्था को सुगमता से करा है, जहाँ पर व्यवस्था का नियंत्रण तथा स्थिति है। जो वह स्थान है जहाँ पर व्यवस्था तथा विभिन्न कार्य कार्य करने हैं, जहाँ पर व्यवस्था का कार्य तथा सो सम्बन्धित व्यवस्था का करा जाता है जहाँ पर लोग व्यवस्था में कार्य सम्पन्न कर सकते हैं तथा जहाँ पर व्यवस्था सुगमता से विभिन्न व्यवस्था पर नियंत्रण किया जा सकता है। 2

न्यूनर तथा कीलिंग (Neuner and Keeling) के मतों में, 'कार्यालय व्यवस्थागत व्यवस्था की तथा तथा व्यवस्था व्यवस्था को सम्बन्धित करने का केन्द्र-बिन्दु है।' 3

वेबस्टर डिक्शनरी (Webster's Dictionary) के अनुसार, कार्यालय वह स्थान है जहाँ पर विभिन्न विभिन्न प्रकार के व्यवस्था व्यवस्था किया जाता है अथवा सेवा व्यवस्था की जाती है। 4

1. "An office is a place where the control mechanism for a business are located where proper records for the purpose of control information and efficient operation are prepared, handled and serviced"

—Hicks and Place

2. "The office is not the business itself but the place where the control mechanism is located. It is the place where the executives and clerical force work where mail is directed where the public can contact business and where various activities and records may be concentrated with a minimum of inconvenience"

—Walle and Brecht

3. "Office is the focal point for correlating the service and profitmaking activities of a business enterprises"

—Neuner and Keeling

4. "Office is a place where a particular kind of business is transacted or a service is supplied"

—Webster's New Collegiate Dictionary

हॉल (Hall) के जगहों में "कोई भी स्थान जो लिपिकीय कार्य के लिए निश्चित हो," कार्यालय है।<sup>1</sup>

उपयुक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने से स्पष्ट होता है कि कार्यालय एक स्थान है, जहाँ से सम्पूर्ण व्यवसाय का निबन्धन किया जाता है। इस स्थान पर अधिकारी एवं लिपिक सभी बैठते हैं। यहाँ से ग्राहकों एवं सामान्य जनता से सम्पर्क स्थापित किया जाता है। यहाँ से पत्र-व्यवहार किया जाता है। सत्सा के व्यवसाय से सम्बन्धित महत्वपूर्ण अभिलेख भी यहीं रखे जाते हैं, जिन्हें आवश्यकता पड़ने पर देखा जा सकता है।

### कार्यालय के लक्षण या विशेषताएं (Characteristics)

उपयुक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने में कार्यालय के निम्नलिखित लक्षण प्रकट होते हैं।

1. कार्यालय एक स्थान है—कार्यालय की परिभाषाओं के अध्ययन में यह प्रकट होता है कि कार्यालय उग स्थान का नाम है, जहाँ पर व्यवसाय किया जाता है। कार्यालय अपने आप में कोई व्यवसाय नहीं है। विली तथा ब्रेट (Wylie and Brecht) ने उचित ही लिखा है कि "कार्यालय स्वयं कोई व्यवसाय नहीं है।" (Office is not the business itself.) यह जो व्यवसाय करने का स्थान है। वेबस्टर (Webster) ने भी लिखा है कि कार्यालय "वह स्थान है जहाँ पर किसी विशिष्ट प्रकार का व्यवसाय किया जाता है अथवा सेवा उपलब्ध की जाती है।" इसी प्रकार हॉल (Hall) ने भी परिभाषा देते समय इसे एक "निश्चित स्थान" ही बताया है। लक्ष्य में कार्यालय कोई व्यवसाय नहीं है, बल्कि व्यवसाय करने का स्थान है।

2. कार्यालय व्यवसाय का साधन है—कार्यालय की दूसरी महत्वपूर्ण विशेषता यह है कि कार्यालय अपने आप में कोई साध्य नहीं है, बल्कि एक साधन है (Office is a means but not an end in itself)। इससे व्यवसाय करने में सहायता मिलती है। इसमें सम्पूर्ण व्यवसाय का नियंत्रण किया जाता है। इंगोलिए कई विद्वानों ने यह माना है कि "कार्यालय वह स्थान है, जहाँ पर व्यवसाय का नियंत्रण तन्त्र स्थित है।"

3. कार्यालय कहीं पर भी बनाया जा सकता है—कार्यालय किसी स्थान विशेष का नाम नहीं हो सकता है। कार्यालय किसी भी ऐसी स्थान को कहा जा सकता है, जहाँ पर व्यवसाय में सम्बन्धित कार्य किए जाते हैं। इंगोलिए एडवर्ड रोश (Edward Roche) ने उचित ही लिखा है कि "किसी विशेष स्थान को ही कार्यालय मानना गलत है।" उन्होंने आगे लिखा है कि "कार्यालय वह है जहाँ पर कुछ प्रकार के कार्य किये जाते हैं।"

1 "Any place set aside for work of a clerical nature, is Office —L. Hall

4 कार्यालय का कार्य निरन्तर चलता है—डेनायर (Denyer) के अनुसार 'कार्यालय वह कमरा है जहाँ पर आदतन लिपिकीय कार्य किया जाता है।' (Office is the room where clerical job is habitually performed.) इस प्रकार कार्यालय का एक महत्वपूर्ण लक्षण यह भी है कि कार्यालय में कार्य निरन्तर रूप में चलता रहता है। यदि किसी स्थान विशेष पर कुछ दिनों के लिए व्यवसाय का कार्य किया जाता है तो उस स्थान को कार्यालय कहना अनुपयुक्त ही होगा।

5 कार्यालय सूचनाएँ एकत्रित करता है—कार्यालय का कार्य सूचनाएँ एकत्रित करना होता है। इन कार्यालय में आने वाले पत्रों को एकत्रित करके सुरक्षित रखा जाता है तथा बाहर जाने वाले पत्रों की प्रतिलिपियाँ भी सुरक्षित रखी जाती हैं। इससे अतिरिक्त कार्यालय व्यवसाय में सम्बन्धित अन्य सभी सूचनाएँ भी एकत्रित करने का कार्य करता है।

6 सूचनाएँ उपलब्ध करना—कार्यालय की एक महत्वपूर्ण विशेषता यह भी है कि वह आवश्यकता पड़ने पर व्यवसाय में सम्बन्धित सभी सूचनाएँ प्रबन्धकों को उपलब्ध करता है।

7. कार्यालय में अधिकारी एवं लिपिक कार्य करते हैं—कार्यालय एक ऐसा स्थान है जहाँ पर सस्था के अधिकारी एवं लिपिक ही कार्य करते हैं। श्रमिक (Workers) तथा फोरमैन (Foreman) ऐसे स्थान पर कार्य नहीं करते हैं।

8 कार्यालय वस्तुओं के उत्पादन एवं विपणन में सुविधा प्रदान करता है—कार्यालय की एक विशेषता यह भी है कि वह वस्तुओं के उत्पादन एवं विपणन में सुविधा प्रदान करता है। कार्यालय उत्पादन तथा विपणन से सम्बन्धित महत्वपूर्ण प्रश्नों एवं अभिलेखों का निर्माण करता है, उन्हें सुरक्षित रखता है तथा आवश्यकता पड़ने पर उपलब्ध करता है।

9 कार्यालय सम्पूर्ण व्यवसाय की कुशलता का आधार है—विली (Wylie) ने उचित ही लिखा है कि "इसके (कार्यालय के) आधार पर व्यवसाय के संचालक अपने व्यवसाय को सुचारु रूप से चला सकते हैं।" वास्तव में कार्यालय के द्वारा व्यवसाय की सम्पूर्ण क्रियाओं का नियन्त्रण एवं समन्वय किया जाता है। कार्यालय द्वारा प्राप्त सूचनाओं के आधार पर ही प्रत्येक व्यवसाय की कुशलता बढ़ाने के लिए आवश्यक कदम उठाने हैं।

10 कार्यालय एवं व्यवसाय को अलग-अलग नहीं किया जा सकता है—हम ऊपर लिख चुके हैं कि कार्यालय अपने आप में कोई व्यवसाय नहीं है। किन्तु कार्यालय को व्यवसाय में अलग भी नहीं किया जा सकता है। जिस प्रकार वायु-मण्डल में मौसम सदैव विद्यमान रहता है, उसी प्रकार व्यवसाय में कार्यालय सदैव विद्यमान रहता है। व्यवसाय को कार्यालय से कभी भी अलग नहीं किया जा सकता है।

11. कार्यालय का अधिकांश कार्य स्टेशनरी से सम्बन्धित है—यह सर्व विदित है कि कार्यालय में वस्तुओं का निर्माण नहीं होता है। वहाँ पर मात्र के रूप को परिवर्तित करके नई वस्तु का निर्माण नहीं किया जाता है। बल्कि कार्यालय में व्यवसाय से सम्बन्धित अभिलेख तैयार किये जाते हैं, सूचनाएँ प्राप्त की जाती हैं या भेजी जाती हैं। इन सब कार्यों में स्टेशनरी की आवश्यकता पड़ती है। भारतीय उत्पादकता दल (Indian Productivity Team) जब अमेरिका गया, तब फोर्ड मोटर कं० (Ford Motor Co.) के प्रबन्धकों ने उस दल के सामने रहस्योद्घाटन किया कि उस कम्पनी में एक टन मात्र उत्पादन करने तक कार्यालय में लगभग एक टन कागज का प्रयोग हो जाता है।

12 यह व्यवसाय का नियन्त्रण एवं स्मरण केन्द्र है—हिक्स तथा प्लेस (Hicks and Place) के अनुसार “कार्यालय व्यवसाय का नियन्त्रण एवं स्मरण केन्द्र है।” वास्तव में कार्यालय के द्वारा ही सम्पूर्ण व्यवसाय का नियन्त्रण किया जाता है। कार्यालय ही प्रबन्धकों को व्यवसाय के महत्वपूर्ण मामलों की याद दिलाता है और उन्हें यथा समय आवश्यक उपाय करने तथा कदम उठाने के लिए प्रेरित करता है।

### कार्यालय के उद्देश्य

(Aims and Objectives of an Office)

विली (Wylie) के अनुसार “कार्यालय के उद्देश्य व्यवसाय के विभिन्न विभागों की सेवा करना है।” (The purpose of the office is to render service to the various divisions of the business) लीफिंगवेल तथा रोबिन्सन (Leefingwell and Robinson) ने भी इसी प्रकार कार्यालय के उद्देश्यों का वर्णन करते हुए लिखा है कि “कार्यालय का उद्देश्य व्यवसाय में कार्य करने वालों को दक्षतापूर्वक लिपिकीय सेवाएँ उपलब्ध करना है।” मध्ये में कार्यालय के प्रमुख उद्देश्य निम्न प्रकार हैं

- 1 आदेशों की शीघ्रतापूर्वक तथा उचित प्रकार से व्यवस्था करना।
- 2 शीघ्रतापूर्वक सही-सही विन बनाना।
- 3 पत्र व्यवहार पर शीघ्रतापूर्वक पर्याप्त ध्यान देना।
- 4 पत्रों को शीघ्र तथा सही-सही फाइल करना तथा खोजना।
- 5 उचित प्रकार से लेख बनाना।
- 6 उचित प्रकार में पत्र व्यवस्था करना।
- 7 टाइप करने के समय को बचावा देना।
- 8 सस्या में उचित सन्देशवाहन की व्यवस्था करना।
- 9 कार्य पद्धतियों का सरलीकरण करना।
- 10 आवश्यकता पड़ने पर यथाशीघ्र सही-सही आंकड़े तथा सूचनाएँ देना।

## कार्यालय के कार्य (Functions of Office)

एक कार्यालय में कई प्रकार के कार्य किए जाते हैं। यदि उन सभी कार्यों का ध्यान दिया जाय तो कई पृष्ठ आगामी से भर सकते हैं। अतएव हम इन कार्यों का महत्ता में वर्णन करना है। सुविधा की दृष्टि से कार्यालय के कार्य को दो भागों में बाँट कर वर्णन किया जा सकता है।

- I नियंत्रण कार्य अथवा प्राथमिक कार्य
- II गौण कार्य अथवा गौण कार्य

### I नियंत्रण कार्य अथवा प्राथमिक कार्य (Controlling Or Primary Functions)

कार्यालय का एक महत्त्वपूर्ण कार्य सम्पूर्ण को सम्बन्ध के नियंत्रण में प्रबन्धन को लागू करना है। डेनियल (Dancy) के अनुसार 'कार्यालय का कार्य नियंत्रण का कार्य है जो बहुत ही महत्त्वपूर्ण है। अतः इस दृष्टिकोण से ध्यान में रखना चाहिये कि यह किन्हीं विधियों में कार्यालय का आधारभूत कार्य सूचना प्राप्त करना उसी को संग्रहित करना उस व्यवस्था करना (तथा उनका विश्लेषण करना) तथा सूचनाएँ प्रदान करना है। विली (Wylie) के अनुसार "आधुनिक व्यवसाय में नियंत्रण अत्यधिक आवश्यक है और यह अनिवार्य तथा सांख्यिकीय विशेषण पर आधारित है। इस प्रकार स्पष्ट है कि व्यवसाय के नियंत्रण के लिए कार्यालय का कई कार्य करने पड़ते हैं उनमें से मुख्य कार्य निम्न प्रकार हैं।

1 सूचनाएँ प्राप्त करना (Obtaining Information)—जॉन (John) के अनुसार 'यू कि कार्यालय सदेशावाहन का केन्द्र बिन्दु है। अतः इससे दैनिक कार्यों का महत्त्वपूर्ण भाग आंतरिक एवं बाह्य स्त्रोतों से सूचनाएँ प्राप्त करना है। व्यावसायिक कार्यालय में प्रतिदिन कई पत्र आते हैं। इन पत्रों में कई सूचनाएँ होती हैं। कार्यालय इनको प्राप्त करने अपने पास रखता है। जहाँ तभी से भी सूचनाएँ समय पर प्राप्त नहीं होती हैं कार्यालय उनसे भी सूचनाएँ प्राप्त करने का प्रयत्न करता है।

सूचनाएँ पत्रों के अतिरिक्त तार टेलीफोन टेलीग्राफ तथा अन्य साधनों के माध्यम से भी प्राप्त होती रहती हैं। ऐसी सूचनाएँ प्राप्त होते ही उन्हें कार्यालय का निपटारा कर देता है या निपटारा करता है तथा सम्प्रचित व्यक्तियों को भी देता है।

कार्यालय अन्य अगली ओर से पत्र प्राप्त करने भी सूचनाएँ एकत्रित करता है। कार्यालय अपने वर्तमान एवं सम्भाव्य आदतों से या व्यवहार करने बाजार में सम्प्रचित सूचनाएँ एकत्रित करता है। बर्गचारियों से बातचीत करके उनके विचारों एवं आशयों की जानकारी प्राप्त करता है अतः पूर्तिपूर्वकता से सम्पन्न स्थापित कार्य रखे जाने की पनि व सम्प्रचित सूचनाएँ एकत्रित करता है। इस प्रकार कार्यालय



स्वतः जाने वाली सूचनाओं एवं स्वयं के प्रयासों में प्राप्त सूचनाओं को एकत्रित करता है। इसलिए मार्क साइम्स (Mark Symes) ने लिखा था कि "कार्यालय व्यावसायिक सदेशवाहन का केन्द्र बिन्दु है।"

**2 सूचनाओं से अभिलेख बनाना (Recording Information)**—सूचनाओं को प्राप्त करने मात्र से ही कार्यालय का कार्य पूरा नहीं हो जाता है तथा प्रबन्धकों को सहायता नहीं मिल जाती है। अतः कार्यालय में ऐसी सूचनाओं में प्रबन्धकों की आवश्यकता को ध्यान में रखते हुए अभिलेख तैयार किये जाते हैं। सामान्यतः एक व्यावसायिक कार्यालय में क्रय-विक्रय, कार्य प्रगति, मूल्य-सूची, लागत विवरण (Cost Statements) आदि-आदि से सम्बन्धित अभिलेख तैयार किये जाते हैं। इन अभिलेखों के माध्यम से ही प्रबन्धक सम्पूर्ण मस्या पर नियन्त्रण करने का कार्य कर सकते हैं। जे बैट्री (J. Batty) ने इसीलिए लिखा है कि अभिलेख तैयार करते समय इन बातों का विशेष ध्यान रखना चाहिये कि ये प्रबन्धकों की व्यवसाय नियन्त्रण को पूरा करने में समर्थ हों। यदि ये अभिलेख प्रबन्धकों की व्यवसाय के नियन्त्रण में सहायता प्रदान करने में असमर्थ होते हैं, तो इनका कोई विशेष महत्त्व नहीं है।

हालांकि इतना प्रसङ्ग है कि कई अभिलेख वैधानिक या कानूनी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए ही बनाये जाते हैं। किन्तु, बैट्री (Batty) ने इस सम्बन्ध में भी यही लिखा है कि कानूनी आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए बनाये जाने वाले अभिलेखों को भी नियन्त्रण के लिए आवश्यक अभिलेखों का अभिन्न अंग बनाना चाहिये। अतः अभिलेख ऐसे हों, जिनसे वैधानिक आवश्यकताओं में साथ-साथ व्यवसाय के नियन्त्रण में भी योगदान दे सकें।

**3 सूचनाएँ व्यवस्थित करना (Arranging Information)**—कार्यालय का एक कार्य सूचनाओं को व्यवस्थित करना भी है। सूचनाओं को व्यवस्थित किये बिना उन्हें किसी भी उद्देश्य के लिए प्रयुक्त करना दुष्कर एवं भय-युक्त कार्य है। सूचनाएँ कचड़ी मिट्टी के समान होती हैं, जिन्हें एक कार्यालय अपने प्रबन्धकों की आवश्यकता के अनुसार रूप देता है। साथ ही कम प्रबन्धकों से आते हैं, जबकि प्रबन्धकों को उनकी आवश्यकता के अनुसार व्यवस्थित सूचनाएँ बाहर से ही मिल जाती हैं। अतः कार्यालय को साथ सूचनाओं का व्यवस्थित करना ही पड़ता है। कार्यालय विभिन्न स्थानों में सूचनाएँ, तथ्यों तथा आकृतियों को एकत्रित करके उनकी व्यवस्थित करता है।

कार्यालय का यह एक महत्त्वपूर्ण उत्तरदायित्व है कि वह प्रबन्धकों को आवश्यक तथ्य तथा सूचनाएँ उनकी आवश्यकता के अनुसार उपलब्ध करे। अतः सूचनाओं को व्यवस्थित करना अत्यन्त ही महत्त्वपूर्ण कार्य है। इस कार्य को पूरा करने के लिए कार्यालय को कुशल एवं प्रशिक्षित कर्मचारियों की निशुक्ति करनी पड़ती है।

4 सूचनाएँ उपलब्ध करना (Providing Information)—कार्यालय का सबसे सूचनाएँ एकत्रित तथा व्यवस्थित करने अपने काम रखता ही नहीं है, बल्कि आवश्यकता पड़ने पर उपलब्ध भी करता है। कार्यालय संस्था प्रबन्धकों को, जब भी वे मांगते हैं सूचनाएँ उपलब्ध करता है। प्रायः प्रत्येक प्रबन्धक अपने दैनिक कार्य में कार्यालय में सूचनाएँ भागना ही रहता है। प्रायः प्रबन्धक कार्यालय के प्रभारी (Incharge) से पूछते हैं कि प्रमुख कार्य का क्या हुआ ? उसकी क्या प्रगति है ? वह मीटिंग क्या है ? कौनसी बाग्या ने कितना बिजय किया है ? मान के कितने आदेश प्राप्त हुए हैं ? कितने आदेशों की पूर्ति की जा चुकी है तथा कितने आदेशों की पूर्ति करनी है ? आदि आदि। बायालय इन सबके बारे में अपने पास एकत्रित एवं व्यवस्थित सूचनाएँ से प्रत्येक को अवगत करवाना है। सूचनाएँ लिखित या मौखिक दी जा सकती हैं।

5 अभिलेखों को सुरक्षित रखना (Protecting Records)—कार्यालय का एक महत्वपूर्ण कार्य अभिलेखों को सुरक्षित रखना भी है। अभिलेखों को वर्तमान उद्देश्यों के लिए प्रयोग करने के लिए, उन्हें भविष्य के लिए सुरक्षित रखना भी आवश्यक है। भविष्य में इन अभिलेखों के महत्व की आवश्यकता पड़ सकती है। इन अभिलेखों के आधार पर आलोचना या सम्झौता या आन्तरिक मूल्यांकन तथा नियंत्रण दिया जा सकता है। इन्हें अभिलेख में बड़ी विधियों का आधार भी बनाया जा सकता है।

6 सूचनाओं की गोपनीयता बनाये रखना (to keep secrecy of the Information)—व्यवसाय में कई बातें गोपनीय रहनी पड़ती हैं। जिसमें आवश्यक प्रतिस्पर्धी का सामना न करना पड़े। इस हेतु कार्यालय का एक महत्वपूर्ण कार्य यह भी होता है कि कार्यालय में प्राप्त एवं एकत्रित सूचनाओं की सख्ती से गोपनीयता बनाये रखे। कुछ सूचनाएँ तो कोई विशेष महत्त्व नहीं होती हैं किन्तु कुछ अन्य सूचनाएँ ऐसी भी होती हैं जिनकी गोपनीयता भंग होने पर सम्झौता की स्थिति पर बहुत बुरा प्रभाव पड़ सकता है। अतः ऐसी सूचनाओं को गोपनीय रखा कार्यालय का कर्तव्य है।

7 जन सम्पर्क (Public Relations)—कार्यालय का एक काम जन सम्पर्क बनाये रखने का भी है। संस्था से सम्पर्क स्थापित करने के लिए यह एक व्यक्ति आता ही रहता है। कार्यालय ऐसे व्यक्तियों को उचित धनियोगिता से मिलान तथा आवश्यक सूचनाएँ देने का काम भी करता है। कार्यालय का यह काम स्थायी या अस्थायी से दिया जाना चाहिये, जिसमें बाहर में आने वाला प्रत्येक व्यक्ति सम्पर्क की सन्तुष्टि तत्त्वों अपने भविष्य में बनाए। अतः जन सम्पर्क अधिकारी की नियुक्ति करना समझ में बहुत ध्यान रखना चाहिये। ऐसा व्यक्ति अनुपम दिनकर, व्यवहार कुशल होना चाहिये।

## II. संचालकीय कार्य अथवा गौण कार्य (Operating or Secondary Functions)

संचालकीय कार्य ऐसे कार्य होते हैं, जिनको करना किसी कार्यालय को चाने के लिए बहुत ही आवश्यक होता है। इनके बिना कार्यालय का कार्य चलाना कठिन हो जाता है। सामान्यतः एक कार्यालय को निम्नलिखित संचालकीय प्रयत्न गौण कार्य करने पड़ते हैं।

1. कर्मचारियों की भर्ती, चुनाव तथा प्रशिक्षण (Recruitment, Selection and Training of Personnel)—कार्यालय के कार्यों को करने के लिए कई कर्मचारियों की आवश्यकता पड़ती है तथा कार्यालय कुशलता उसमें कार्य करने वाले कर्मचारियों पर निर्भर करती है। इन कार्यालय का मुख्य संचालन करने के लिए कार्यालय को अच्छे कर्मचारियों का चुनाव करना पड़ता है। चुनाव करने के बाद उनके प्रशिक्षण की उचित व्यवस्था करनी पड़ती है।

2. कार्यालय के उपकरणों की व्यवस्था करना (Arranging Office Equipments)—घाज का युग स्वचालित मशीनों का युग है। कार्यालय में कई मशीनों की महायता ने कर्मचारी कार्य कम्पे हैं। घाज छोटे से छोटा कार्य करने के लिए भी मशीनों की सहायता ली जाती है। इन मशीनों की व्यवस्था करने या नए करने का कार्य भी कार्यालय का ही है।

3. सम्पत्ति की सुरक्षा करना (Maintenance of Asset)—सामान्यतः संपत्ति की सम्पत्ति सम्पत्ति की सुरक्षा का दायित्व संपत्ति के कार्यालय पर ही होता है। कार्यालय के अभिलेखों के अन्तर्गत जितनी भी सम्पत्ति है, उसके प्रति कार्यालय का दायित्व माना जाता है। अतः कार्यालय को अपना भवन, नंदान, गाड़ियाँ, फर्नीचर, यन्त्र तथा उपकरण की सुरक्षा के सभी उपाय करने पड़ते हैं। इनकी संपत्ति नष्ट तथा सफाई आदि का कार्य कार्यालय को करवाना पड़ता है।

4. कर्मचारियों के लिए वेतन व्यवस्था करना (Salary Administration for Employees)—कर्मचारियों की कार्य कुशलता एवं रक्षि को बनाए रखने के लिए उन्हें उचित वेतन देना एवं अच्छी कार्य दगारें उपलब्ध करना बहुत ही आवश्यक है। कार्यालय के कर्मचारियों के उचित वेतन तथा कार्य दगारा की व्यवस्था करना कार्यालय का एक महत्वपूर्ण कार्य है। कर्मचारियों के लिए वेतन, छुट्टी, बीमारी छुट्टी, प्रविण्य निधि, पेंशन आदि की व्यवस्था करना कार्यालय का कार्य है।

5. कार्यालय की कार्य पद्धति का निर्धारण करना (Determining Office Procedures)—कार्यालय का कार्य एक निश्चित पद्धति में किया जाता है। ता कार्यालय का कार्य सीधे एवं कुशलतापूर्वक पूरा किया जा सके। इन कार्यालय का एक कार्य कार्यालय में सम्बन्धित कार्य पद्धति का निर्धारण करना भी है। इन

इस प्रत्येक कार्य का विवरण किया जाता है तथा उस कार्य की सर्वोत्तम विधि में सुधार की पद्धति भी निर्दिष्ट की जाती है।

■ कार्यालय की स्टेशनरी का प्रमाण व अभिलेख प्राप्त निर्धारित करना  
*Determining Standards for Office Stationery and Forms for Record* — कार्यालय का कार्य उचित प्रमाणों के अनुसार करने के लिए कार्यालय की कार्य पद्धति ही पर्याप्त नहीं है बल्कि प्रभावित स्टेशनरी तथा अभिलेख-प्रारूप भी हान्यदायक है। पत्रों व निम्न के लिए प्रयोग में लिया जान वाला कागज, गणक मशीन उसका रिबन आदि सभी अपना महत्व रखते हैं। इन्हें पहले से निर्धारित करना चाहिये। इसी प्रकार अभिलेख बनाने के लिए कुछ निर्दिष्ट प्रारूपों के रजिस्टर का प्रयोजन करना चाहिये। इससे कार्य आसानी से तथा दीर्घनाम्नक पूरा किया जा सकता है।

### आधुनिक कार्यालय की क्रियाएँ (Activities of a Modern Office)

कार्यालय कार्यो के अध्ययन में स्पष्ट होता है कि एक आधुनिक कार्यालय का दिन प्रतिदिन निम्नलिखित क्रियाएँ करनी पड़ती है—

- 1 उचित कार्य विधियों एवं कार्यालय दिनचर्या का निर्धारण करना।
- 2 अभिलेखा का निमाण करना।
- 3 अभिलेखा का पार्श्वण तथा अनुक्रमणिका (Index) का निर्माण करना।
- 4 प्रागत एवं निर्गत पत्रों की व्यवस्था करना।
- 5 पत्रों में समय गणनी पत्र, विज्ञप्ति, सूचनाएँ जारी करना।
- 6 टेलीफोन एवं तार प्राप्त करना तथा उनका उत्तर देना।
- 7 साक्ष्य पक्षपात में सम्पन्न स्थापित करना।
- 8 सम्मेलन तथा सम्मेलन आयोजित करना अथवा इनमें भाग लेना।
- 9 पत्रों का टाइटल करना वृहत्प्रतिलिपिकरण (Duplications) करना, आदि।
- 10 विभिन्न प्रकार के विवरण (Statements) तथा प्रतिवेदन (Reports) तैयार करना।
- 11 कार्यालय उपकरण तथा टाइटल मशीनें रखना तथा अन्य नए पनीचेर आदि का क्रय करना।
- 12 कार्यालय के लिए आवश्यक प्रणाली का प्राप्ति तैयार करना रजिस्ट्रारों का प्रसार तथा प्राप्ति निर्दिष्ट करना।
- 13 कार्यालय कार्यो के लिए आवश्यक स्टेशनरी का क्रय करना तथा व्यवस्था करना।

14 सस्या के कर्मचारियों की भर्ती करना, उनका चुनाव करना तथा उनके प्रशिक्षण की व्यवस्था करना ।

15 सांख्यिकीय सूचनाओं को एकत्रित करके उनका मासिकीयन करना, चार्ट तथा ग्राफ बनाना तथा अन्य प्रकार से उचित रूप में प्रस्तुतीकरण करना ।

16 कार्यालय यंत्रों एवं सम्पत्तियों की सुरक्षा की व्यवस्था करना ।

### कार्यालय का महत्त्व या लाभ

#### (Importance or Advantages of Office)

आज कार्यालय का एक व्यावसायिक मन्था में महत्त्वपूर्ण स्थान है । यह सम्पूर्ण मन्था का 'स्नायु केन्द्र' है । उसे कुछ लोग 'व्यवसाय का हृदय' भी कहते हैं । कुछ अन्य लोग इसे 'सेवा केन्द्र' अथवा व्यवसाय का मस्तिष्क भी कहते हैं । कभी-कभी तो लोग कार्यालय को ही व्यवसाय समझ लेते हैं । आज यह छोटे से छोटे कारखाने, दूकान या सेवा संस्थान में भी पाया जाता है । यही वह स्थान है, जहाँ पर मन्था के सभी महत्त्वपूर्ण कार्यों को निर्धारित किया जाता है, नीतियाँ बनाई जाती हैं तथा सदेशों का आदेश-प्रदान किया जाता है ।

आधुनिक युग में इसका महत्त्व दूज के चाँद की भाँति बढ़ता ही जा रहा है । यह प्रत्येक मन्था का आधार है । इसके अभाव में मन्था का मरम्मतपूर्वक कार्य करना दुष्कर हो जाता है । इमीलिये डिक्सी (Dicksee) ने उचित ही लिखा है कि "व्यवसाय में कार्यालय का उतना ही महत्त्व है जितना कि घड़ी में घुस्य कमानी का होता है ।" (The office is to business what the main spring is to watch) यदि कोई घड़ी बिना कमानी के ठीक समय बता सकती है और नतीशप्रद डग में चल सकती है तो व्यवसाय भी बिना कार्यालय के चल सकता है । किन्तु व्यवहार में न तो घड़ी बिना कमानी के चल सकती है और न व्यवसाय बिना कार्यालय के कुशलता से कार्य ही कर सकता है । दोनों के लिये अपनी अपनी आवश्यकताएँ हैं और दोनों ही अभिन्न अंग हैं, जिन्हें कभी भी अलग नहीं किया जा सकता ।

कार्यालय के बढते हुए महत्त्व के कारण ही हेनरी ब्रूरे (Henry Brure) ने लिखा था कि "कार्यालय को आज उत्पादन इकाई की तरह ही मान्यता प्राप्त है जिसकी कार्यक्षमता उतनी ही महत्त्वपूर्ण है, जितनी कि निर्मोही विभाग की ।" इस प्रकार कार्यालय व्यवसाय की एक महत्त्वपूर्ण इकाई है । कार्यालय मन्था की गतिता का आधार है । एक व्यावसायिक मन्था में कार्यालय के महत्त्व को नीचे कुछ शीर्षकों में विस्तार पूर्वक समझाने का प्रयास किया गया है ।

1. कार्यालय व्यवसाय का महत्त्वपूर्ण अंग है— बरनी (Berni) के अनुसार जिस तरह से आजकल व्यवसाय का संचालन किया जाता है, उसमें कार्यालय व्यवसाय का महत्त्वपूर्ण अंग है । आधुनिक समय में छोटे तथा बड़े सभी प्रकार की व्यावसायिक संस्थाओं में कार्यालय का महत्त्वपूर्ण स्थान है । प्रत्येक मन्था को कार्य

नहीं स्थापना करनी ही पड़ती है। व्यावसायिक मस्या की स्थापना के पूर्व में ही साधन की आवश्यकता पड़ती है तथा मस्या की समाप्ति के बाद तक आवश्यकता रहती है। यह आधुनिक सम्मस्या का आधार है। इससे बिना मस्या के बिगो भी विभाग की कार्य कुशलता की आशा करना व्यर्थ है। इसीलिए चार्ल्स ई. विल्सन (Charles Wilson) ने लिखा है कि "कार्यालय के बिना कारखाने के पहिये नहीं चपने हैं तथा मांस एवं सेवाओं का विप्रेषण सम्भव नहीं है। (Without the office factory wheels do not turn and sales of goods and services is not possible) स्पष्ट है कार्यालय व्यवसाय का एक महत्वपूर्ण अंग है।

2 नियोजन में सहायक—साधारण या एक सर्वाधिक महत्व सम्पूर्ण मस्या के निराकरण में है। मस्या का निराकरण साधारण की सहायता के बिना पूरा नहीं किया जा सकता है। नियोजन में कई प्रकार की सूचनाएँ, अभिलेखा आदि, प्रतिवदनो का आश्रय पड़ती है। इन सबकी उपलब्धि कार्यालय में ही हो सकती है। इसी लिए लेफिंगवेल तथा रॉबिन्स (Lefingwell and Robinson) ने लिखा है कि एक सुव्यवस्थित कार्यालय प्रबंधको को कुशलता पूर्वक योजना बनाने, उन्हें कार्यायित करने, उनकी प्रगति को जानने, उनकी प्रभावशालीयता को निर्धारित करने, उनके परिणामों का प्रयाशील मूल्यांकन करने में सहायता प्रदान करता है।<sup>1</sup>

3 निर्णयों में सुविधा—साधारण प्रबंधका को निरणयन में सुविधा प्रदान करता है। यह सब विदित है कि सूचनाएँ निगमा का आधार है। लेफिंगवेल तथा रॉबिन्स (Lefingwell and Robinson) ने भी लिखा है कि "यथा समय उपलब्ध विषयसमीक्ष अभिलेख निर्णयों के लिए आधार प्रदान करता है।"<sup>2</sup> अतः कहा जा सकता है कि प्रबंधका का निरणयन में कार्यालय की आवश्यकता पड़ती है।

4 नियंत्रण में सहायता—कार्यालय प्रबंधको को सम्पूर्ण व्यवसाय का नियंत्रण में सहायता प्रदान करता है। विली (Wylie) के अनुसार "कार्यालय मस्या के अधिकारियों को मस्या पर उचित नियंत्रण स्थापित करने में सहायता प्रदान करते हैं।" (Office assists company officials in exercising proper control) कार्यालय में मस्या के विभिन्न विभागों के लिए नियमित प्रमाण सुरक्षित रहते हैं तथा प्रत्येक विभाग का प्रगति प्रतिवेदन भी कार्यालय में ही आता है। अतः प्रबंधका का प्रमाण एवं वास्तविक रूप प्रगति में तुलना करने का अवसर मिलता है और विचलना का पाप जान पर आश्रय प्रमाण करा है।

A well organized office makes it possible for management to plan intelligently to put its plans into effect, to follow their progress carefully, to determine their effectiveness promptly to place the results with a delay.

—Lefingwell and Robinson

"Only satisfactory records will lead to success."

—Lefingwell and Robinson

5 समन्वय में सुविधा—कार्यालय प्रवर्णाको को सन्धा के विभिन्न विभागों के मध्य समन्वय स्थापित करने में भी योगदान देना है। लेफिंगवेल तथा रॉबिन्सन (Leflingwell and Robinson) ने उचित लिखा है कि एक सुसंगठित कार्यालय प्रवर्णाको को व्यवसाय की सभी क्रियाओं में समन्वय स्थापित करने में सहायता प्रदान करता है।<sup>1</sup> यदि किसी विभाग में सन्धा के उद्देश्यों के अनुस्यू कार्य न हों तो प्रवर्णाक ऐसे कार्यों को रोकने का प्रयास करता है। यदि किसी विभाग में कार्यों का दोहराव हो रहा हो, तो भी उसे प्रवर्णाक रोकने का प्रयास करता है। किन्तु यह सब तभी सम्भव हो जबकि सभी विभागों के सम्पूर्ण में कार्यालय में सूचनाएँ प्राप्त की जाय। कार्यालय सभी विभागों की तुलनात्मक सूचनाएँ रखता है जिनसे ही समन्वय दिया जा सकता है।

6. सुविधाएँ प्रदान करना—कार्यालय का महत्त्व हम दृष्टिबोध से भी है कि यह विभिन्न विभागों को विभिन्न सुविधाएँ प्रदान करता है। यह उत्पादन, क्रय, विपणन, कर्मचारी लेखा रोकड़ आदि सभी विभागों को विभिन्न प्रकार में सुविधाएँ प्रदान करता है। ये सुविधाएँ मुख्यतः कार्यालय द्वारा प्रदत्त सूचनाओं के कारण ही मिलती हैं। टैरी (Terry) ने उचित ही लिखा है कि कार्यालय किसी व्यवसाय के उत्पादन, विपणन, वित्त, इन्जीनियरिंग तथा क्रय से सम्बन्धपूर्ण कार्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक सूचनाएँ प्रदान करके सहायता करता है।

7 जन सम्पर्क का माधन—कार्यालय का एक महत्त्वपूर्ण लाभ यह भी है कि यह सरप्रा के जनसम्पर्क का माधन है। इसके माध्यम से ही गन्था सामान्य जनता में सम्पर्क करती है मदेमो का आदान प्रदान करती है।

8 वैधानिक नियम—वैधानिक नियमों के कारण भी कार्यालय का महत्त्व बढ़ गया है। कई अधिनियमों का परिचालन करने के लिए कार्यालय में बहुत न विधिकीय कार्य करने पड़ते हैं। उदाहरणार्थ, आयकर, विनियमक अधिनियम के अनुसार एक विशेष प्रारूप में ही बही खाने बनाने पड़ते हैं। इसी प्रकार अन्य कई व्यवसायों में भी कानूनी कार्यवाही पूरी करने हेतु कई खाने तैयार करने पड़ते हैं तथा कई प्रारूप (Forms) भर्ने पड़ते हैं। अतः कार्यालय की आवश्यकता पड़ती है।

9 सुख व्यवसायों की प्रकृति—कुछ व्यवसायों की प्रकृति ही ऐसी है, जिनमें बिना कार्यालय के कार्य नहीं चल सकता है। उदाहरणार्थ बीमा व्यवसाय, वित्त वितरण व्यवसाय, दलाली का व्यवसाय, बैंक आदि इनमें न गोदाओं की आवश्यकता पड़ती है, न कारखाने और न दुकानों की ही। इनमें कार्य प्रायः कामजों पर ही होता है। जिन कार्यालय में बैठे हुए लिपिक ही करते हैं। अतः ऐसे व्यवसायों के लिए कार्यालय आवश्यक हो गये हैं।

1 A well-organised office makes it possible for the management to coordinate all the activities of the business. Leflingwell and Robinson

10. **वैज्ञानिक प्रबन्ध**—साधुनिब दुग के प्रबधक अपने व्यवसाय का प्रबध वैज्ञानिक प्रबध के सिद्धान्तों के आधार पर करना पसन्द करते हैं। वे अपने-अपने व्यवसाय को केवल धारणाओं, मन की भावनाओं, तथा अनुमान के आधार पर चलाना पसन्द नहीं करते हैं। वे अपने व्यवसाय के लिए प्रत्येक निर्णय तथ्यों के आधार पर करना चाहते हैं। इनके लिए सूचनाओं को एकत्रित करने तथा व्यवस्थित करने की आवश्यकता पड़ती है जो कार्यालय में ही सम्भव है।

11 **अभिलेखों की सुरक्षा**—कार्यालय सूचनाओं को सुरक्षित रखने का कार्य भी करता है। यह अभिलेख बनाकर उन्हें भविष्य की आवश्यकता के लिये सुरक्षित रख लेता है तथा जब भी किसी भी व्यक्ति को उनकी आवश्यकता पड़ती है, उपलब्ध करता है।

12 **नियंत्रण की अधिक आवश्यकता**—कार्यालय का दिखने कुछ वर्षों में अत्यधिक महत्व बढ़ जाना या एक महत्वपूर्ण कारण यह भी है कि व्यवसाय में अधिक नियंत्रण की आवश्यकता होने लगी है। मत आज बड़ी-बड़ी संस्थाओं में वर्ष में केवल एक बार ही वित्तीय लेखे नहीं बनाए जाते हैं बल्कि प्रतिमाह भी लेखे तैयार किये जाते हैं। प्रबधक प्रतिमाह व्यवसाय की स्थिति में अवगत होना चाहते हैं। इसलिए कार्यालय का महत्व बढ़ता ही जा रहा है। संयुक्त पूंजी वाली कंपनियों की स्थापना से स्वामी एवं प्रबधक अलग अलग हो गए हैं। इसलिये प्रबधकों को सरथा की प्रगति का प्रतिवेदन (Report) भी देना पड़ता है। इसमें भी कार्यालय की सहायता की आवश्यकता पड़ती है।

## 11

### कार्यालय प्रबन्ध की परिभाषाएं एवं अर्थ

(Definitions and Meaning of office Management)

कार्यालय प्रबध को अनेकों विद्वानों ने अनेक प्रकार से परिभाषित किया है। इसका प्रमुख कारण यह रहा है कि दिखते कुछ वर्षों में कार्यालय प्रबध के क्षेत्र में बहुत ही घामूक-बूक परिवर्तन हुए हैं। यहाँ हम कुछ महत्वपूर्ण परिभाषाओं का अध्ययन करेंगे। तत्पश्चात् कार्यालय प्रबन्ध का अर्थ समझने का प्रयास करेंगे।

ब्रिटिश इंस्टीट्यूट ऑफ ऑफिस मैनेजमेन्ट (British Institute of Office Management) के अनुसार, 'कार्यालय प्रबध-प्रबध की वह शाखा है जो सूचनाओं को प्राप्त करने, अभिलेख तैयार करने तथा विस्लेषण करने, नियोजन तथा सदेशवाहन की व्यवस्था करने में सम्बन्धित है, जिसकी सहायता से व्यवसाय का प्रबधक वर्ष अपने व्यवसाय की सम्पत्तियों की सुरक्षा करता है, इसके कार्यों को बढ़ावा देना है तथा दूसरे उद्देश्यों को प्राप्त करता है।'<sup>1</sup>

1 'Office Management is that branch of management which is concerned with the services of obtaining, recording and analysing informations of planning and communication by means of which the management of a business safeguards its assets, promotes its affairs and achieves its objectives  
—British Institute of Office Management



लेफिंगवेल तथा रोबिन्सन (Leflingwell and Robinson) के अनुसार "कार्यालय प्रबंध, प्रबंध की वह कला तथा विज्ञान है, जो कार्यालय के कार्यों के दक्षतापूर्वक करने से सम्बन्धित है, जिन्हें कही पर किनी भी समय पूरा किया जाना है।"<sup>1</sup>

विली तथा ब्रेट (Wylie and Brecht) के अनुसार "कार्यालय प्रबंध कम से कम प्रणाल्य तथा धन खर्च करके, कम से कम समय में उच्च प्रदर्शनों को स्वीकार्य पद्धति से यथा सम्भव श्रेष्ठ परिणाम प्राप्त करने के लिये अनुप्रा, पद्धतियों, मशीनों तथा सामग्री का प्रबंध एवं नियंत्रण है।"<sup>2</sup>

टेरी (Terry) के अनुसार "कार्यालय प्रबंध का तात्पर्य कार्यालय कार्य का नियोजन, संगठन, उत्प्रेरण तथा नियंत्रण करने में है तथा उन व्यक्तियों से है जो पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिये कार्य कर रहे हैं।"<sup>3</sup>

आर्थर एच० गेजर (Arthur H. Gager) के शब्दों में "कार्यालय प्रबंध किसी संगठन के सदेशवाहन तथा अभिलेख सेवाओं के प्रत्यक्षन का कार्य है।"<sup>4</sup>

डेनियर (Denyer) के शब्दों में कार्यालय प्रबंध सर्वाधिक रूप में सुविधाप्रद वातावरण में यथा सम्भव श्रेष्ठ पद्धतियों के प्रयोग में एक विशिष्ट उद्देश्य का प्राप्त करने के लिये कर्मचारियों का व्यवस्थित उपयोग करने हेतु कार्यालय का संगठन है।<sup>5</sup>

मिल्स तथा स्टैंडिंगफोर्ड (Mills and Standingford) के मतानुसार 'कार्यालय प्रबंध विभिन्न उद्देश्यों की पूर्ति के लिये वातावरण के अनुरूप साधनों के प्रयोग से कार्यालय के कर्मचारियों का मार्ग दर्शन करने की कला है।'<sup>6</sup>

कार्यालय प्रबंध की उपयुक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने में स्पष्ट होता है कि 'कार्यालय प्रबंध वह कला तथा विज्ञान है जिसके द्वारा कार्यालय के कार्यों का

1 "Office Management is that branch of the art and Science of management which is concerned with the efficient performance of office work, whenever and wherever that work is to be done —Leflingwell and Robinson

2 "Office management may be defined as the manipulation and control of men, methods, machines and materials to achieve the best possible results results of the highest possible quality—with the expenditure of the least possible effort and expense in the shortest practicable time and in a manner acceptable to top management" —Wylie and Brecht

3 "Office management is the planning, organising, actuating and controlling of office work and of those performing it so as to achieve the pre-determined objectives" —Terry

4 "Office management is the function of administering the communication and record services of an organisation" —Arthur H. Gager

5 "Office management is the organisation of an office in order to achieve a specified purpose, and to make the best use of the personnel by using the most appropriate machines and equipment, the best possible methods and by providing the most suitable environment" —Denyer

6 "Office management is the art of guiding the personnel of the office in the use of means appropriate to its environment in order to achieve its specified purpose" —Mills and Standingford

इस प्रकार नियोजन, संगठन, उत्प्रेरण तथा नियंत्रण किया जाता है कि कम से कम प्रयामो तथा व्यय से अधिक से अधिक अच्छा कार्यालय कार्य किया जा सके।"

### कार्यालय प्रबंध की विशेषताएं या लक्षण (Characteristics of Office Management)

कार्यालय प्रबंध की विभिन्न परिभाषाओं का वर्णन करने में कार्यालय प्रबंध में निम्नलिखित कुछ महत्वपूर्ण लक्षण प्राप्त होते हैं

1 कर्मचारी (Personnel)—कार्यालय प्रबंध का प्रथम लक्षण यह है कि कार्यालय का कार्य कर्मचारी करते हैं। कर्मचारी वर्ग को कार्यालय में से निवारित दिया जाय तो कार्यालय में कुछ भी नहीं रहता है। दूसरे शब्दों में, कर्मचारी वर्ग कार्यालय प्रबंध का आधार है। कर्मचारियों के अभाव में कार्यालय में कुछ भी कार्य करना सम्भव नहीं है। यदि किसी स्थान पर कार्य नहीं होता तो उस जगह भी कार्यालय नहीं रहा जावेगा। अतएव कार्यालय प्रबंध कर्मचारियों में कार्य करवाता है और उन्हें मार्ग प्रदान करता है।

2 साधनों पर आधारित प्रबंध—कार्यालय प्रबंध की दूसरी महत्वपूर्ण विशेषता यह है कि यह कुछ साधनों (means) पर आधारित है। कार्यालय प्रबंध प्रत्येक केवल सीमित साधनों यथा टाइपराइटर तथा टेलीफोन आदि से सम्भव नहीं है। कार्यालय का उचित प्रबंध करने के लिए अब विभिन्न आधुनिक साधन आवश्यक माने जाने लगे हैं। कार्यालय प्रबंध में विभिन्न प्रकार की फाइलें, संचार यंत्रों, समय एवं धन संचय साधना और विभिन्न प्रारूपों में रजिस्टरों, प्रेसों, फर्नीचर आदि की आवश्यकता पड़ती है। यह आधुनिक कार्यालय प्रबंध की एक महत्वपूर्ण विशेषता है।

3 वातावरण (Environment)—कार्यालय प्रबंध का एक महत्वपूर्ण लक्षण यह भी है कि इसकी सफलता कार्यालय के वातावरण से बहुत अधिक प्रभावित होती है। कार्यालय का आन्तरिक एवं बाह्य वाता ही प्रकार का वातावरण कार्यालय प्रबंधक की कुशलता का बटाता है।

4 पूर्व निश्चित उद्देश्य (Pre-determined Purposes)—कार्यालय प्रबंध मर्यादा के पूर्व निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रयोग करता है। कार्यालय प्रबंध के उद्देश्य सम्पूर्ण मर्यादा के उद्देश्यों की प्राप्ति में योगदान देते हैं। इनके उद्देश्य प्रतिद्वंद्वी नहीं हो सकते हैं।

5 कार्यालय प्रबंध प्रबंध का एक अभिन्न अंग है—कार्यालय प्रबंध मर्यादा के सम्पूर्ण प्रबंध का एक अभिन्न एवं महत्वपूर्ण अंग है। कार्यालय प्रबंध का अंग अंग में कार्य विभाग महत्त्व नहीं है। बल्कि कार्यालय प्रबंध का महत्त्व मर्यादा के सम्पूर्ण प्रबंध के कारण ही है। प्रबंधक को ही कार्यालय प्रबंध की आवश्यकता पड़ती है।

6. कार्यालय प्रबंध 'सुगमता' (Facilitating) प्रदान करने सम्बन्धी कार्य करता है—कार्यालय प्रबंध की एक महत्वपूर्ण विशेषता यह है कि यह प्रबंधकों को संस्था के कार्यों में सुगमता प्रदान करने का कार्य करता है। कार्यालय संस्था के प्रबंधकों को वे सभी आवश्यक सुचनाएँ तथा साधन उपलब्ध करता है, जिससे प्रबंधकों को समस्त संस्था के संचालन में मदद मिलती है।

7. यह प्रबंधकों को गतिशील बनाता है—कार्यालय का एक महत्वपूर्ण लक्ष्य यह भी है कि यह प्रबंधकों को गतिशील बनाता है। एक विद्वान ने उचित ही लिखा है कि "कार्यालय प्रबंध आधुनिक प्रबंधकों को गति प्रदान करने वाला प्रतिनिधि है।" (Office management is a 'catalytic agent' of modern management.)। कार्यालय प्रबंध, प्रबंधकों को संस्था की प्रगति में सम्बन्धित सूचनाएँ तथा आँकड़े उपलब्ध करता है, उन्हें संस्था की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति में अवगत कराता है, ताकि प्रबंधक यथा समय उचित निर्णय ले सकें।

8. कार्यालय प्रबंध सूचनाओं के सङ्ग्रहण, संपादन तथा अभिलेख बनाने तथा सवेसवाहन का कार्य करता है—कार्यालय में मुख्य रूप से सूचनाओं को प्राप्त किया जाता है, उन्हें व्यवस्थित किया जाता है तथा उनको संस्था की आवश्यकता के अनुसार बनाकर उनसे अभिलेख तैयार किये जाते हैं। तत्पश्चात् इनको उन व्यक्तियों या अधिकारियों को उपलब्ध किये जाते हैं जिनको इनकी आवश्यकता होती है।

9. कार्यालय प्रबंध कार्यालय कार्यों का उचित नियोजन, सगठन, उद्देश्य तथा नियंत्रण करता है।

10. यह सम्पूर्ण संस्था का केन्द्र बिन्दु या नाडी संस्थान है।

11. यह सम्पूर्ण संस्था के समन्वय एवं नियंत्रण के लिए कार्य करता है।

12. कार्यालय प्रबंध कला तथा विज्ञान दोनों है।

13. कार्यालय प्रबंध करने के लिए ज्ञान, चानुर्य तथा अभ्यास की आवश्यकता पड़ती है।

### कार्यालय प्रबंध के कार्य

#### (Functions of Office Management)

कार्यालय प्रबंध के कई कार्य होते हैं। उनके प्रमुख कार्यों का निम्नलिखित भागों में बाँटकर अध्ययन किया जा सकता है —

I. प्राथमिक या आधारभूत कार्य

II. गौण या सहायक कार्य

I. प्राथमिक या आधारभूत कार्य

(Primary or Fundamental Functions)

कार्यालय प्रबंधकों को भी सामान्य प्रबंध की भाँति कुछ आधारभूत कार्य करने पड़ते हैं। वे आधारभूत कार्य निम्नलिखित हैं —

1 **नियोजन (Planning)**—नियोजन करना कार्यालय प्रबन्ध का एक महत्त्वपूर्ण कार्य माना जाता है। नियोजन का तात्पर्य किसी भी कार्य की क्रियाविधि का पूरा निर्धारण है। दूसरे शब्दों में, नियोजन वह कार्य है, जिससे द्वारा यह तय किया जाता है कि किसी उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कौन सा कार्य किस समय किस स्थान पर, किस प्रकार से एवं किसके द्वारा किया जाय।

नियोजन करना एक सख्त कार्य नहीं है। यह एक कठिन प्रक्रिया है, जिससे पूरा करने के लिए चिन्तन, विश्लेषण एवं योग्यता की आवश्यकता पड़ती है। निम्नलिखित बिंदुओं में कार्यालय तजवीज में हुए परिवर्तन एवं विकास के परिणामस्वरूप कार्यालय कार्यों का नियोजन करना और भी कठिन कार्य हो गया है। इस परिस्थिति में कार्यालय प्रबन्धकों को भी नियोजन का कार्य करते समय इन सब बातों को ध्यान में रखना चाहिये। उन्हे लेगी योजना का निर्माण करना चाहिये जिसमें कम से कम आगत तथा प्रयासों में अधिक से अधिक अन्तर काय हो सके। **टैरी (Terry)** ने उचित ही लिखा है कि “अच्छा नियोजन देरी को रोकने का प्रयास करता है न कि देरी का सुधार करने का। यह भावी कठिनाइयों का अनुमान लगाता है तथा उनकी व्याख्या करता है तथा उनसे सावधानी बरतने की व्याख्या करता है।”

2 **संगठन (Organising)**—प्रत्येक कार्यालय प्रबन्धन जब अपने भावी कार्यक्रमों की रूप रेखा तैयार करना चाहता है तो उसे क्रियान्वित करना चाहता है। संगठन नियोजन के क्रियान्वयन करने के लिए संगठन का होना परमावश्यक है। संगठन का तात्पर्य तारीखें, बर्तमानियों तथा भौतिक माध्यमों के बीच आपसी सम्बन्धों का निर्धारण करने में है। संगठन वह माध्यम है जिसके द्वारा प्रबन्धक अपने नियोजित कार्यों को अभी प्रकार पूरा कर सकता है। अच्छे संगठन के अभाव में नियोजन की सम्प्रतिता गतिमय हो रही है।

कार्यालय प्रबन्धक कार्यालय में कार्य करा रहे बर्तमानियों के बीच सम्बन्ध निर्धारित करता है अधिकारों का प्रत्यायोजन बन्दीकरण या विनोदीकरण करने का निर्णय लेता है। इनके अतिरिक्त कार्यालय प्रबन्धक प्रत्येक व्यक्ति को उचित कार्य पर लगाता है। उन्हें उचित राधा साहाकरण प्रदान करता है तथा उन्हें उचित कार्य स्वतः भी उपलब्ध करता है। ऐसा करने पर ही प्रत्येक व्यक्ति अपना निश्चित कार्य निश्चित स्थान पर करता है। किसी व्यक्ति विशेष का अपना अधिकारी या अधीनस्थ सम्बन्ध है। इन प्रत्येक कार्यालय प्रबन्धकों को संगठन का कार्य भी करना ही पड़ता है।

1 Good planning emphasises prevention rather than correction of delays 'It anticipates and deals with future possible difficulties and makes provisions to care for them

3. उत्प्रेरणा (Actuating)—कार्यालय प्रबन्धक का अग्रता महत्वपूर्ण कार्य कर्मचारियों को उत्प्रेरणा देना है। कार्यालय के कार्य स्वतः पूरे नहीं हो जाते हैं। कार्यालय प्रबन्धक को अपने कर्मचारियों में कार्य के प्रति रूचि उत्पन्न करनी पड़ती है। आज के युग में कोई भी प्रबन्धक अपने कर्मचारियों से डट के चल पर कार्य नहीं करवा सकता है। उसे अपने कर्मचारियों में कार्य करवाने के लिए अभिप्रेरणा (motivation) देनी ही पड़ती है।

अभिप्रेरणा कोई वस्तु नहीं है, जिसे बाजार में खरीदकर दी जा सके। यह कर्मचारियों में पैदा की जाती है। कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए उनकी आवश्यकताओं की संतुष्टि करनी पड़ती है। उनकी आवश्यकताएँ शारीरिक, मनो वैज्ञानिक, सामाजिक आदि कई प्रकार की होती हैं। शारीरिक आवश्यकताएँ अच्छा वेतन देकर पूरी की जा सकती हैं, किन्तु मनोवैज्ञानिक तथा सामाजिक आवश्यकताओं को धन से पूरा करना अत्यन्त कठिन होता है। इनको पूरा करने के लिए उन्हें पर्याप्त भावर देना पड़ता है तथा संस्था का अभिन्न अंग समझना पड़ता है। उनके मन में संस्था के प्रति भयनत्व की भावना पैदा करके ही अधिक एवं अच्छा कार्य करने के लिए उत्प्रेरित किया जा सकता है।

4. नियंत्रण (Controlling)—कार्यालय प्रबन्धक का अंतिम किन्तु अत्यन्त महत्वपूर्ण प्राथमिक कार्य कर्मचारियों का नियंत्रण करना है। नियंत्रण का तात्पर्य यह देखना है कि कार्य निर्धारित कार्य विधि एवं नियोजित विधि में हो रहा है या नहीं। हमारे मन्त्रों में, निर्धारित प्रमाणों एवं दाम्बविक रूप में निर्धारित क्रियाओं में तुलना की जाती है। तुलना करके इनमें विचलन जात किया जाते हैं। तत्पश्चात् इन विचलनों को समाप्त करने के लिए कार्य विधि या प्रभावों में, जहाँ भी आवश्यक हो, सुधार किये जाते हैं। इस प्रकार स्पष्ट है कि नियंत्रण प्रक्रिया में चार तत्वा का समावेश होता है (i) प्रभावों का निर्धारण, (ii) कार्यों का मूल्यांकन, (iii) विचलनों का ज्ञान करना, तथा (iv) सुधाराम्भक प्रयास। कार्यालय प्रबन्धकों को कुशल नियंत्रण स्थापित करने के उद्देश्य से इन तत्त्वों को ध्यान में रखना चाहिये। इस सम्बन्ध में यह बात भी अत्यन्त ध्यान में रखनी चाहिये, कि नियंत्रण का तात्पर्य कार्यों के नियंत्रण में है, न कि कार्य करने वालों के नियंत्रण में।

कार्यालय प्रबन्धकों को वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए मही प्रभावों का निर्धारण करना चाहिये। उन्हें कार्य कुशलता बढ़ाने के लिए कार्यों का सरलीकरण करना चाहिये, कार्यों को करने की निश्चित विधि तथा भी जाननी चाहिये। तथा कार्यालय के आवश्यक बजट बताना चाहिये।

## II गौण या सहायक कार्य (Secondary or Subsidiary Function)

कार्यालय प्रबन्धक का उपर्युक्त वर्णित प्राथमिक कार्यों के अतिरिक्त अन्य कई कार्य भी करने पड़ते हैं। उनको नीचे मन्त्रों में बताया गया है —

1 सन्दर्भवाहन की उचित व्यवस्था (Proper Arrangement for Communication)—कार्यालय प्रबंधन का एक कार्य यह करना भी है कि कार्यालय में उचित संदेशवाहन व्यवस्था उपनस्थ है। कार्यालय प्रबंधन को सभी आगत तथा (Incoming letters) की यथा समय उपयुक्त अधिकाधिक को पहुँचाने की व्यवस्था करना चाहिये तथा सभी निर्गत पत्रों को यथा समय यथा स्थान पहुँचाने में निष्ठा रखनी चाहिये। इसी प्रकार कार्यालय में प्राप्त अन्य सभी सूचनाओं का यथा समय उपयुक्त अधिकाधिक व समक्ष रखा जाय। यथा पक्षपात द्वारा भेजी गई सूचनाएँ तत्काल प्रेषित करनी चाहिये।

2 कार्यलय पद्धतियों का निर्धारण (Determining Methods of Office Work)—कार्यालय में कार्य निम्नी निश्चित पद्धति से पूरा करना परम महत्त्वपूर्ण है। प्रत्येक कार्य में अधिक से अधिक आर्थिक व्यय किया जा सकता है। अतः कार्यालय प्रबंधन कुछ कार्यालय पद्धतियों का निर्धारण करता है। इस हेतु कार्यालय में वर्म कार्यालयों को कार्य करने की आवश्यकताओं विधियों से अवगत करवाना चाहिये। विभिन्न विधियों में से कार्यालय प्रबंधन को व विभिन्न जाती चाहिए जिससे कम से कम लागत में अधिक से अधिक कार्य किया जा सके।

3 कार्यलय वातावरण को प्रभावशाली बनाना (Making Office Environment Attractive)—कार्यालय प्रबंधन का एक महत्त्वपूर्ण कार्य यह भी है कि कार्यलय में वातावरण को प्रभावशाली बनाय। कार्यालय में वातावरण को प्रभावशाली बनाने के लिए उचित कार्यालय में भौतिक वातावरण का भी सुधारना पड़ता है। इस हेतु उचित कार्यालय में उचित प्रकार का ताप, मशीन आदि की व्यवस्था करनी पड़ती है। उचित कार्यालय की रीति तत्ता उससे लाभदायक है वातावरण को भी विविध रूप में जाना में रखा पड़ता है।

4 कार्यलय में कर्मचारी उपनस्थ करना (Obtaining Personnel in Office)—कार्यालय प्रबंधन का कार्य कर्मचारी भी करना है। अतः कार्यालय में कर्मचारी आवश्यक होने हैं। कार्यालय प्रबंधन को उपयुक्त स्रोतों से उपयुक्त कर्मचारी प्राप्त करना का प्रयास करना चाहिये। यदि संभव हो तो विभिन्न विभागों की कर्मचारियों की पूर्ति करता है तो कार्यालय प्रबंधन को उचित कर्मचारियों की आवश्यकता के सम्बन्ध में लिया चाहिये। कर्मचारियों की आवश्यकता के सम्बन्ध में विचार में पूरा कार्यालय प्रबंधन का कार्य विनिर्माण करने कार्यालयों की योग्यताओं का भी निर्धारण करना चाहिये। कार्य विनिर्माण के आधार पर ज्ञात की गई योजनाओं के आधार पर ही कर्मचारी नियुक्त किये जाने चाहिये। इससे ही संभव में उपयुक्त व्यक्ति उपयुक्त स्थान पर उपनस्थ हो सकेंगे।

5 कार्यलय में साधनों की व्यवस्था करना (Arranging for Office Means)—कार्यालय प्रबंधन को कार्यालय में उचित उपयुक्त एवं साधनों की व्यवस्था भी करनी चाहिये। कार्यालय का कार्य इन साधनों पर प्रभु अधिक निर्भर

करता है। अतः कार्यालय प्रबन्धको को कार्यालय के कार्य के लिए उचित प्रकार के कागज, फाइलें, स्टेंडिन्ग, कार्बन, तथा समय एवं श्रम सचय के यत्न उपलब्ध करने चाहिये। कुशलतापूर्वक कार्य करवाने के लिए अच्छे से अच्छे मानवों का उपलब्ध करना कार्यालय प्रबन्ध का कार्य है।

### कार्यालय प्रबन्ध का महत्त्व या लाभ

(Importance or Advantages of Office Management)

आज का कार्यालय कुछ वर्षों पूर्व के कार्यालय से काफ़ी भिन्न है। आज के कार्यालय में न केवल कर्मचारियों की संख्या ही बढ़ गई है, बल्कि कार्यालय में कार्य करने की विधियाँ, पद्धतियाँ, साधन सभी बदल चुके हैं। अतः आज कार्यालय का व्यवस्थित रूप में प्रबन्ध करना महत्त्वपूर्ण हो गया है। आधुनिक युग में कार्यालय प्रबन्ध के बढ़ते हुए महत्त्व के निम्न कारण हैं

1. व्यवसाय की सफलता—न्यूनर तथा हेयन्स (Newner and Haynas) के अनुसार, "किसी भी व्यवसाय की सफलता योध्य तथा प्रशिक्षित कार्यालय प्रबन्धको पर निर्भर करती है।" उक्त दोनों विद्वानों के कथन में किसी भी प्रकार का सन्देह उत्पन्न नहीं हो सकता है। व्यवसाय की सफलता के लिये कार्यालय का कुशलता पूर्वक प्रबन्ध होना बहुत ही आवश्यक है। यदि कार्यालय का कार्य कुशलता पूर्वक नहीं चलता है, तो प्रबन्धक सम्पूर्ण व्यवस्था के संचालन से भी प्रसन्न ही होने हैं। यह सम्पूर्ण व्यवसाय की सफलता का आधार है। अतः कार्यालय का प्रबन्ध कुशलतापूर्वक होना अपरिहार्य है।

2. आवश्यक सूचनाओं की उपलब्धि—कुशल कार्यालय प्रबन्ध का महत्त्वपूर्ण लाभ यह है कि यह प्रबन्धको को उचित सूचनाएँ उपलब्ध करता है। प्रबन्धका का अनेक सूचनाओं की आवश्यकता पड़ती है। सूचनाओं के अभाव में प्रबन्धक अभी भी कुशलतापूर्वक सम्पूर्ण मस्या का प्रबन्ध नहीं कर सकते हैं। कार्यालय प्रबन्धक प्रबन्धको को उत्पादन, विपणन बाजार स्थिति जैसे अनेकों महत्त्वपूर्ण पहलुओं के सम्बन्ध में सूचनाएँ एकत्रित करके उपलब्ध करता है, जिसके आधार पर सम्पूर्ण व्यवसाय का संचालन किया जाता है।

3. कार्यालय उद्देश्य का निर्धारण—कार्यालय प्रबन्ध कार्यालय के उद्देश्य के निर्धारण का कार्य भी करता है। उद्देश्य के निर्धारण करने के बाद ही कार्यालय के कर्मचारी इन उद्देश्यों की प्राप्ति की दिशा में कार्य करते हैं। इस सम्बन्ध में यह बात महत्त्वपूर्ण है कि कार्यालय के उद्देश्य सदैव ही सम्पूर्ण मस्या के अनुकूल ही होते हैं।

4. उच्च प्रबन्धको के लिए सम्पर्क सूत्र—कार्यालय प्रबन्धक ही सम्पूर्ण मस्या तथा उच्च प्रबन्धको के लिए सम्पर्क सूत्र होता है। अधिकांश उच्च प्रबन्धक विभिन्न विभागों में समर्पक स्थापित करने तथा उनकी प्रगति की जानकारी करने के लिए कार्यालय प्रबन्धक की ही सहायता लेते हैं।

5. कार्यालय कार्यों का उचित रूप से निष्पादन—अच्छे एवं कुशल कार्यालय प्रबन्धन प्रदान करने के लिये कार्यालय के कार्यों का उचित रूप से पूरा करवाने में सफल हो जाना है। वे करने कर्मचारियों का इस प्रकार संगठन, समन्वय, उत्प्रेरण एवं नियंत्रण करने हैं कि प्रत्येक कार्य उचित रूप से निष्पादन किया जाता है। इस हेतु वे विभिन्न प्रकार के उपयुक्त कार्यालय पद्धतियों का निर्धारण करते हैं तथा अच्छे से अच्छे उपकरणों की व्यवस्था करते हैं।

6. कार्यालय कर्मचारियों का संगठन—कार्यालय का कार्य-क्षेत्र प्रत्यधिक विस्तृत हो गया है। उसके परिणामस्वरूप, कार्यालय में कर्मचारियों की संख्या प्रत्यधिक रूप में बढ़ती ही जा रही है। इतने अधिक कर्मचारियों को संगठित करने की कार्य व्यवस्था की आवश्यकता है। सभी कार्यालय का कार्य व्यवस्थित रूप से पूरा किया जा सकता है। उचित संगठन के अभाव में कार्यालय के कर्मचारी एक भीड़ के समान ही हैं।

7. कार्यालय में आधुनिकतम साधनों की उपलब्धि—कुशल कार्यालय प्रबंधन का एक लाभ यह भी है कि ये सरकारी कार्यालय के लिये अच्छे से अच्छे साधन उपलब्ध करते हैं। जिसमें सम्पूर्ण संस्था की कार्य कुशलता में वृद्धि होती है। इसी के परिणामस्वरूप संस्था की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति मजबूत है। लेफिंगवेल और रोबिन्सन (Ledingwell and Robinson) के अनुसार “जिस प्रकार बिना पासपुस के ईंटें नहीं बनाई जा सकती हैं, उसी प्रकार बिना पर्याप्त सुविधाओं के न तो कार्यालय के अभिलेख ही तैयार किये जा सकते हैं और न उन्हें सुरक्षित ही रखा जा सकता है। अतः कार्यालय प्रबंधन का यह दायित्व है कि वह कार्यालय अभिलेख बनाने तथा उन्हें सुरक्षित रखने के लिये सुविधाएं प्रदान करें।”

8. कार्य कुशलता में वृद्धि—कुशल कार्यालय प्रबंधन द्वारा कार्यालय के कर्मचारियों की कुशलता में चार चीजें लगा सक्ती हैं। कर्मचारियों का कार्य कुशलता रहस्यवदी सीमा कार्यालय के वातावरण तथा कार्यालय के साधनों पर निर्भर करती है किन्तु, कार्यालय की कुशलता कार्यालय के कर्मचारियों का उत्प्रेरित करने भी बढ़ाई जा सकती है। अतः कुशल कार्यालय प्रबंधन ये दो प्रकारों से कर्मचारियों की कुशलता को बढ़ाने में सफल हो जाते हैं।

9. संस्था के लाभों में वृद्धि—अच्छे कार्यालय प्रबंधन का एक लाभ यह भी है कि इससे संस्था के लाभों में वृद्धि होती है। हम्फ्रीज (Humphries) के अनुसार “कार्यालय प्रबंधन प्रतिवेदन तथा आंकड़ों को प्रस्तुत करके तथा उनकी व्याख्या करके संस्था के लाभों में योगदान देता है।” (Office Management contributes to the profit of the organisation by providing and interpreting reports, statistics and other data.)



### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 "एक व्यवसाय में कार्यालय का उतना ही महत्व होना है जितना कि एक घड़ी में मुरख कमानी का।" इस कथन को स्पष्ट करत हुए कार्यालय का महत्व बताइये।  
"Office is as important to a business, what the main spring to a watch" Explain the statement and discuss the importance of an office.
- 2 कार्यालय क्या है ? इसके कार्यों का वर्णन कीजिये।  
What is Office ? Describe its functions
- 3 कार्यालय प्रबन्ध से आप क्या समझते हैं। एक व्यावसायिक मन्त्रालय के लिए कार्यालय प्रबन्ध के महत्व को बताइये।  
What do you mean by office management ? Discuss the importance of office management for business concern
- 4 कार्यालय प्रबन्धक के कार्यों का विस्तार से उल्लेख कीजिये।  
Narrate in detail the functions of office management
- 5 कार्यालय प्रबन्ध की परिभाषा दीजिए। कार्यालय के कार्यों का विवेचन कीजिए।  
Define Office Management. Discuss the work to be done in an office
- 6 कार्यालय को सेवा-कन्द्र क्यों कहा जाता है ? आधुनिक व्यवसाय में कार्यालय को स्पष्ट कीजिए।  
Why office is known as service centre ? Discuss the importance of office work in modern business
- 7 कार्यालय प्रबन्ध के मुख्य लक्षणों की व्याख्या कीजिए।  
Discuss the chief characteristics of the office management

## कार्यालय-संगठन (Office Organisation)

*The work an unknown good man has done is like a vein of water flowing hidden underground, secretly making the ground green*  
—Thomas Carlyle

जब व्यवसाय का क्षेत्र सीमित या साधारण भी दृष्टि होत है। एक कार्यालय में कार्य करने वाले व्यक्ति भी बड़ा समूह होते हैं। अतः कार्यालय प्रबन्धन के समक्ष उत्तम संगठन की बाढ़ समस्या पड़ी थी। विन्स साधारण में कार्यालय में प्रबंधारिथी का स्थापना करने के कारण साधारण का कार्य जटिल हो गया है। प्रबंधारिथी का विभिन्न समूहों में बांटना आवश्यक हो गया है तथा उत्तर कार्यालय अधिकारी को निर्दिष्ट करना भी आवश्यक हो गया है। दूसरे शब्दों में उनका उचित रूप में संगठन करना आवश्यक हो गया है। इसीलिए हम अध्ययन में हमने संगठन में सम्बन्धित कुछ पदार्थों का संगठन किया है।

### परिभाषाएं (Definitions)

साधारण संगठन की परिभाषा करने के लिए सरप्रसिद्ध संगठन का सर्व समझना होगा।

संगठन की परिभाषा विभिन्न विद्वानों द्वारा विभिन्न शब्दों में की गयी है। उदाहरणार्थ कुछ लोग संगठन को संचार प्रणाली (A system of Communication) कहते हैं तो कुछ अन्य लोग इसे समस्या निवारण का साधन (A means of problem solving) कहते हैं। विन्स अध्ययन की दृष्टि से हम कुछ परिभाषाओं का हम नीचे अध्ययन करेंगे।

डेविस (Davis) के अनुसार संगठन मूलतः व्यक्तियों का एक समूह है जो एक लक्ष्य के निर्देश में सामान्यतः उद्देश्य की पूर्ति हेतु संयोजित प्रयास करते हैं।<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 'As a group of people who are cooperating under the direction of leadership for the accomplishment of a common end'  
—Ralph C. Davis

ऑलिवर शेल्डन (Oliver Sheldon) के अनुसार, संगठन वह कार्य विधि है जिनके द्वारा आवश्यक विभागों में व्यक्तियों या समूहों द्वारा किये जाने वाले कार्यों को इस प्रकार संयोजित किया जाता है कि उनके प्रयत्नों को श्रुतलावद्ध करके कुशल व्यवस्थित एवं समन्वित बनाया जा सके।<sup>1</sup>

कोर्नेल (Cornell) के अनुसार, "संगठन का अर्थ एक उपक्रम के प्रारम्भ या अंत में है तथा उसके भागों की इस प्रकार व्यवस्था है कि उनके कार्यों तथा प्रयोग में सुविधाजनक हो।"

हॉज एंड जॉनसन (Hodge and Johnson) के विचार में, "संगठन मानवीय एवं भौतिक साधनों तथा कार्यों का आपसी जटिल सम्बन्ध है, जो एक प्रक्रिया के अन्तर्गत के रूप में निमित्त किया जाता है।"<sup>3</sup>

उपरोक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने में यह स्पष्ट होता है कि संगठन किन्हीं कार्यों से सम्बन्धित व्यक्तियों का एक समूह है, जिसके द्वारा कार्यों का इस प्रकार संयोजन किया जाता है जिसमें समूह के उद्देश्यों को अधिकतम सफलता के साथ पूरा किया जा सके।

संगठन के लक्षण—उपरोक्त परिभाषाओं के अध्ययन में एक संगठन के निम्न प्रमुख लक्षण सामने आते हैं—

- 1 यह व्यक्तियों का समूह है जो छोटा बड़ा हो सकता है।
- 2 यह समूह कार्यकारी नेतृत्व के निर्देशों के अन्तर्गत कार्य करता है।
- 3 यह प्रबन्ध का माध्यम है।
- 4 इसमें निर्देश क्षमता होती है जिसमें समूह के प्रयत्नों को नियन्त्रित किया जाता है।
- 5 इसमें धर्म, अधिकार एवं दायित्व के विभाजन का नियोजन किया जाता है।
- 6 यह कार्यों एवं दायित्वों के स्वरूप का निर्धारण करता है।
- 7 यह सामान्य उद्देश्यों की पूर्ति के लिए बनाया जाता है।
- 8 यह क्रियात्मक विचारधारा है।

1 'Organisation is the process of so combining the work which individuals or group have to perform with the facilities necessary for its execution, that the duties so performed provide the best channels for the efficient systematic positive, and coordinated application of the available effort' —Oliver Sheldon

2 'Organisation means the structure or form of an enterprise and the arrangement of all parts thereof in a manner suitable for use or service' —William H. Cornell

3 'An organisation is "a complex of relationships among human and physical resources and work, cemented together into a net work of system"' —Hodge and M. Johnson

**कार्यालय संगठन (Office Organisation)**—कार्यालय संगठन कार्यालय कायो से सम्बन्धित व्यक्तियों का समूह है जिससे द्वारा कार्यालयों के कार्यों का इस प्रकार मयोजन किया जाता है कि जिसमें कार्यालय के कार्य अधिकतम मकलता के साथ पूरे किये जा सकें।

### कार्यालय संगठन का महत्त्व (Importance of office Organisation)

प्राथमिक रुप में कार्यालय का अत्यधिक महत्त्व है। एक कार्यालय संगठन के निर्माण से कार्यालय प्रमुख को विषय कमचारियों का निर्देशन, समन्वय, नियंत्रण आदि आदि करना सरल हो जाता है विनिष्टीकरण हो जाता है तथा कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है। जिससे परिणाम स्वरूप समस्त कार्यालय की कार्यक्षमता बढ़ जाती है।

1 **प्रबन्ध क्षमता में वृद्धि (Increases Managerial Efficiency)**—प्रख्या कार्यालय संगठन कार्यालय प्रमुखों की क्षमता को कई प्रकार से बढ़ा सकता है। "सबे कार्यों के निष्पादन में लगन वाले अधिक समय की बचत होती है, कार्य का बाहराव (Reputation) रही होता है एवं आपसी मतभेद समाप्त हो जाने है। इन सबके परिणामस्वरूप, प्रबन्धीय क्षमता में वृद्धि होता सम्भव है।

2 **विशिष्टीकरण को प्रोत्साहन (Encourages Specialisation)**—कार्यालय संगठन सरचना करके कार्य विशेषण के आधार पर सही व्यक्ति को सही काम पर (Right Job to the right man) लगाया जाता है। विशिष्ट योग्यता वाले व्यक्ति को विशिष्ट कार्य दिया जाता है। इसमें पर्याप्त मात्रा में विशिष्टीकरण को प्रोत्साहन मिलता है।

3 **समन्वय में सुविधा (Facilitates Co-ordination)**—विनिष्टीकरण के परिणामस्वरूप समन्वय की समस्या का जन्म होता है। संगठन सरचना में विभिन्न विभागों एवं उपविभागों कर्मचारियों एवं अधिकारियों के मध्य आपसी सम्बन्धों का निर्धारण किया जाता है जिसमें समन्वय करने में बड़ी सुविधा मिल जाती है।

4 **अधिकार प्रत्यायोजन में सुविधा (Facilitates Delegation)**—संगठन नाट में एक अधिकारी को यह ज्ञान हो जाता है कि कौन कौन व्यक्ति उसने अधीनस्थ तथा किस काम के करने में विनिष्ट है। इसमें अधिकारी सम्बन्धित व्यक्ति को सम्बन्धित कार्य एवं अधिकार दे सकता है।

5 **मनोबल बढ़ाता है (Contributes to Morale)**—प्रख्या कार्यालय संगठन कर्मचारियों के मनोबल को भी बढ़ाता है। प्रत्येक व्यक्ति के कार्य एवं अधिकार निश्चित होने से उनको अपने अस्तित्व का ज्ञान होता है जो अन्ततोगत्या मनोबल की वृद्धि में सहायक होता है।

॥ कार्य क्षेत्र का स्पष्ट विभाजन (Clear-cut Division of Area)—प्रत्येक अधिकारी एवं कर्मचारी का कार्य-क्षेत्र निर्धारित करने में सहायता मिलती है। इससे एक-दूसरे के कार्य-क्षेत्र में हस्तक्षेप नहीं होगा है और अच्छे सम्बन्धों का निर्माण होगा है।

7. नियन्त्रण में सुविधा (Facilitates Control)—प्रत्येक अधिकारी एवं कर्मचारी के क्षेत्र निर्धारण के पश्चात् उसके कार्यों के नियन्त्रण की समस्या भी सामने आती है। अच्छी संगठन संरचना से नियन्त्रण में सुविधा प्राप्त होती है।

8. कार्यकुशलता में वृद्धि (Increases Efficiency)—निश्चित उद्देश्य कार्यों, दायित्वों एवं आपसी सम्बन्धों से एक अधिकारी एवं कर्मचारी की कार्य कुशलता में वृद्धि होती है। अन्ततोम्त्वा, सम्पूर्ण सम्बन्धों की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

9. भ्रष्टाचार की समाप्ति (Eradicates Corruption)—एक अच्छा कार्यालय संगठन अपने कर्मचारियों को परिश्रमी, निष्ठावान एवं ऊँचे चारित्रिक गुणों वाला बनाने में सहायता प्रदान करता है। यह सब कुशल नियन्त्रण एवं वैयक्तिक मान्यता (Personal indemnification) से ही सम्भव है, जो स्वयं कुशल संगठन संरचना पर निर्भर है।

### कार्यालय संगठन के सिद्धान्त

#### (Principles of Office Organisation)

ब्रेच (Brech) के अनुसार “यदि किसी संगठन की संरचना के लिये किसी व्यवस्थित विधि का होना आवश्यक है, तो कुछ सर्वमान्य सिद्धान्त अवश्य होने चाहिये।”<sup>1</sup> कार्यालय संगठन संरचना के लिए किन्हीं विनिष्ट सिद्धान्तों का निर्माण अब तक नहीं किया गया है। परन्तु कार्यालय संगठन भी किसी अन्य संगठन की भाँति ही एक संगठन है। अतः एक संगठन के सिद्धान्तों के आधार पर कार्यालय संगठन के निम्नांकित सिद्धान्त हैं—

1 उद्देश्य का सिद्धान्त (Principles of Objective) “संगठन के प्रत्येक विभाग एवं उपविभाग के उद्देश्य निश्चित तथा व्यवसाय के उद्देश्यों के अनुरूप होने चाहिये।” (Each part and subdivision of organisation should be the expression of definite purpose in harmony with the objectives of the undertaking)। अतः कार्यालय संगठन के प्रत्येक विभाग एवं उपविभाग के उद्देश्य भी निश्चित होने चाहिये। साथ ही साथ ये उद्देश्य संस्था के सम्पूर्ण उद्देश्यों के अनुरूप ही होने चाहिये।

1 “If there is to be a systematic approach to the formation of organisation structure, there ought to be a body of accepted principles” ■ F. L. Brech, Organisation The Frame Work of Management, p 12.

2 विभिष्टीकरण का सिद्धान्त (Principle of Specialization)—इस सिद्धान्त के आधार पर कार्यालय संगठन की अधिकाधिक कार्य कुशलता प्राप्त करने व दक्षिण में एक कर्मचारी को वही कार्य सौंपना चाहिये, जिसमें वह कुशल हो। इस सिद्धान्त के पालन में कम से कम खर्च पर कार्यालय उद्देश्यों को अधिकाधिक सफलता से प्राप्त किया जा सकता है।

3 समन्वय का सिद्धान्त (Principle of Co-ordination)—मूनी तथा रैले (Munny and Raley) के अनुसार “सभी संगठनों का अंतिम उद्देश्य सरलता से सुन्दर समन्वय करना होता है।” (The final objective of all organisations is smooth and effective coordination) अतः कार्यालय संगठन के प्रत्येक विभाग तथा कर्मचारियों में समन्वय स्थापित होना आवश्यक है। इसके अनिवार्यता के कारण संगठन व संस्था के अन्य विभागों में भी समन्वय स्थापित होना आवश्यक है।

4 ‘नियंत्रण के विस्तार’ का सिद्धान्त (Principle of Span of Control)—नियंत्रण के विस्तार (Span of Control) में आसय कर्मचारियों की उस संख्या में है, जिसका एक प्रबन्धक द्वारा सफलता पूर्वक नियंत्रण किया जा सके। इस सिद्धान्त के प्रतिपादक ग्रैकुनास (Graicunas) हैं। उनके अनुसार “कोई भी अधिकारी प्रत्यक्ष रूप से पांच और अधिक से अधिक अधीनस्थों से अधिक का निरीक्षण नहीं कर सकता।” संगठनों के सिद्धान्तों के प्रतिपादक कॉर्नल एल. उर्विक (Col. L. Urwick) ने स्पष्ट शब्दों में कहा है कि “अधिकाधिकारियों के सहायक कर्मचारियों की आदश संख्या चार है तथा संगठन के निम्न स्तर पर जहाँ पर कार्यों का निष्पादन किया जाता है, वहाँ निरीक्षण, यह संख्या आठ से बारह हो सकती है।” अतः कार्यालय संगठन की संरचना में कार्यालय प्रबन्धन को नियंत्रण के विस्तार के सम्बन्ध में इन बातों को ध्यान में रखना चाहिये।

5 व्याख्या का सिद्धान्त (Principle of Definition)—टेलर (Taylor) के अनुसार “प्रत्येक संगठन में प्रत्येक स्थिति स्पष्ट रूप से लिखित होनी चाहिये।” (Every position in every organisation should be clearly prescribed in writing) कार्यालय संगठन के किस व्यक्ति को क्या कार्य करना है तथा उसके क्या क्या अधिकार एवं दायित्व होंगे। इससे अनिवार्य, संगठन में एक-दूसरे कर्मचारी व बीच क्या सम्बन्ध होंगे, इस बात की स्पष्ट रूप से व्याख्या कर लेनी चाहिये। अतः प्रत्येक का कार्य-क्षेत्र अलग-अलग होगा और कोई भी एक दूसरे के क्षेत्र में हस्तक्षेप नहीं कर सकेगा।

6 आवेष्ट का सौपानिक सिद्धान्त (Principle of Scalar Organisation)—प्रत्येक संगठन में ऊपर से नीचे तक की औपचारिक अधिकार रेखा स्पष्ट होनी चाहिये। कार्यालय संगठन में यह स्पष्ट होना चाहिये कि कौन व्यक्ति किसकी अधीनता में कार्य करेगा। अधिक स्पष्टता की दृष्टि से एक कार्यालय संगठन के

उच्चाधिकारियों, निम्नाधिकारियों एवं कमवागियों के आरसी मध्यस्थों को स्पष्ट कर लेना चाहिये।

7 आदेश की एकस्पता का सिद्धान्त (Principle of Unity of Command)—इस सिद्धान्त के अनुसार “एक व्यक्ति एक ही समय में दो अधिकारियों की सेवा नहीं कर सकता।” (‘No man can serve two bosses at the same time’) संगठन के कुशल संचालन के लिए एक व्यक्ति का एक ही अधिकारी से आदेश एवं निर्देश प्राप्त होना चाहिये। जब एक से अधिक अधिकारियों से आदेश मिलते हैं तो वह किसी भी अधिकारी द्वारा सौंपे गए कार्य को उचित रूप से पूरा नहीं कर सकता। फलतः संगठन का उद्देश्य भी प्राप्त न होगा।

8 अधिकार एवं दायित्व का सिद्धान्त (Principle of Authority and Responsibility)—यह सिद्धान्त यह बताना है कि “अधिकार एवं दायित्व साथ साथ होने चाहिये।” (Authority should be coupled with responsibility) केवल दायित्व निष्पादित कर देना उस कार्य पूरा नहीं हो सकता। उन दायित्वों का पूरा करने के लिए अधिकारों का दिया जाना भी आवश्यक है। यदि अधिकार एवं दायित्व दोनों समानानुपात में भी न मिले गए तो या कोई व्यक्ति कुछ भी नहीं कर सकता।

9 अन्तिम दायित्व का सिद्धान्त (Principle of ultimate Responsibility)—इस सिद्धान्त के अनुसार “अधीनस्थों के कार्य के लिए उच्चाधिकारियों का अन्तिम दायित्व होना आवश्यक है।” (The responsibility of higher authority for the acts of its subordinates is absolute) यद्यपि विशिष्टीकरण के सिद्धान्त का पालन कर कार्यों का विभाजन कर दिया जाता है तथा अधिकार तथा कर्तव्य का भी निष्पादन कर दिया जाता है परन्तु अन्तिम दायित्व अधीनस्थों के अधिकारों का ही रहना चाहिये।

10 अपवाद का सिद्धान्त (Principle of Exception)—इस सिद्धान्त का प्रतिपादक वैज्ञानिक प्रवक्ता व जम्बटाटा टप्लर (F W Tapler) ने किया था। इस सिद्धान्त के अनुसार दिन प्रतिदिन के कार्यों के करन के लिए अधीनस्थों को अधिकार दे दिए जाने चाहिये तथा अपवाद पूर्ण एवं महत्वपूर्ण मामलों पर निर्णय करने के साथ उच्चाधिकारियों पर छोड़ देने चाहिये।<sup>1</sup>

11 एकात्मक निर्देश का सिद्धान्त (Principle of Unity of Direction)—प्रदेशक व्यावसायिक समस्या की एक ही योजना बनानी चाहिये और उसमें

1 According to this concept decisions which occur frequently should be reduced to a routine and delegated to subordinates leaving more important issues and exceptional matters to superiors. W Warren Hayes and Jeph L. Massie Management Analysis: Concepts and Cases p. 41

कार्यालय संगठन के प्रत्येक विभाग को ठीकी योजना के अनुसार काम करना चाहिये।

**12 अनुरूपता का सिद्धान्त (Principle of Homogeneity)**—एक बुझा कार्यालय संगठन संरचना के लिए यह भी महत्वपूर्ण है कि संगठन के विभिन्न पदाधिकारियों के अधिकार एक दूसरे में न टकरायें। साथ ही साथ दूसरे संगठन के अधिकारियों के अधिकार में भी न टकरायें। समान दायित्व वाले अधिकारियों के अधिकार भी समान ही होने चाहिये। अनुरूपता हान में ही कार्यों का समुचित निष्पादन सम्भव होता है।

**13 सरलता का सिद्धान्त (Principle of Simplicity)**—कार्यालय संगठन का ढांचा सरल हो ताकि प्रत्येक काम के निष्पादन में कम से कम समय एवं खर्च लगे। सरलता के अभाव में संदेशों का आदान प्रदान में भी कई बठिनाइयाँ सामन आती हैं।

**14 निरन्तरता का सिद्धान्त (Principle of Continuity)**—संगठन एक पन्धिया है जो निरन्तर चलनी है। अतः एक कार्यालय संगठन ऐसा होना चाहिये जो व्यवसाय की आवश्यकताओं को निरन्तर पूरा कर सके। इस उद्देश्य से संगठन संरचना ऐसी हो कि संस्था की आवश्यकतानुसार उसे परिवर्तित किया जा सके तथा इस प्रकार परिवर्तन करने समय संगठन के कार्यों में कोई बाधा उपस्थित न हो।

**15 समुचितता का सिद्धान्त (Principle of Appropriateness)**—संगठन की संरचना संस्था के उद्देश्यों को ध्यान में रखकर ही बननी चाहिये। इस सिद्धान्त का प्रतिपादन फेयोल (Fayol) ने किया है। फेयोल (Fayol) द्वारा प्रतिपादित इस सिद्धान्त के अनुसार मानवीय एक भौतिक संगठन उपक्रम के उद्देश्य, साधन एवं आवश्यकताओं के अनुरूप होना चाहिये।

**16 लचीलेपन का सिद्धान्त (Principle of Flexibility)**—एक कार्यालय संगठन की संरचना लचीली होनी चाहिये ताकि आवश्यकतानुसार उसे बदला जा सके एवं संगठन की कार्यकुशलता में वृद्धि की जा सके।

### कार्यालय संगठन के प्रारूप<sup>1</sup>

#### (Types of Forms of Office Organisation)

सामान्यतः कार्यालय संगठन के चार प्रारूप माने जाते हैं। वे निम्नलिखित हैं—

- (i) लाइन या रेखा संगठन (Line Organisation)
- (ii) रेखा एवं स्टाफ संगठन (Line and Staff Organisation),
- (iii) त्रियात्मक संगठन (Functional Organisation)।

1 कार्यालय प्रबंध में सामान्यतः समिति प्रत्येक का प्रयोग नहीं किया जाता है।



## लाइन या रेखा संगठन (Line Organisation) :

रेखा संगठन सरलतम संगठन का प्रारूप है। ऐतिहासिक दृष्टि से यह प्राचीनतम प्रारूप कहा जाता है।

मैकफारलैण्ड (McFarland) के अनुसार "रेखा संरचना में प्रत्यक्ष शीर्ष रेखा सम्बन्ध होते हैं, जो प्रत्येक स्तर की स्थिति एवं कार्यों से ऊपर एवं नीचे के स्तर से सम्बन्ध स्थापित करता है।"<sup>1</sup>

एलेन (Allen) के अनुसार, "रेखा आदेश की वह श्रृंखला है, जो संचालन मण्डल से विभिन्न प्रत्यायोजनों एवं पुनः प्रत्यायोजनों द्वारा अधिकारों एवं दायित्वों को उस बिन्दु तक पहुँचती है, जहाँ पर कम्पनी की मुख्य क्रियाओं को पूरा किया जाता है।"<sup>2</sup>

सी० बी० गोंग (C B Going) के अनुसार रेखा संगठन में "अधिकारों एवं दायित्वों की रेखाएँ सम्पूर्ण सस्या में सतत रूप से ऊपर से नीचे की ओर चलती हैं, जैसे कि पत्तियों की निगाएँ वृक्ष के पास एकत्रित होती हैं और कई पत्तियों के वृक्ष टहनियों से मिलते हैं और कई टहनियाँ शाखाओं से मिलती हैं तथा कई शाखाएँ तने में मिलती हैं और निगाएँ, वृक्ष, टहनियाँ, शाखाएँ तथा तने को सामान्यतः पेड़ के जीवन एवं विकास में वे सभी कार्य करने पड़ते हैं।"<sup>3</sup>

यह ध्यान देने योग्य बात है कि रेखा संगठन में एक स्तर का व्यक्ति अपने ही स्तर के व्यक्ति पर विलक्षण निर्भर नहीं होता है। दूसरे शब्दों में, एक व्यक्ति अपने ही स्तर के व्यक्तियों को न आदेश देता है और न आदेश प्राप्त ही करता है। संक्षेप में रेखा संगठन में अधिकारी अपने प्रधीनस्थों को प्रत्यक्ष आदेश देते हैं। अतः प्रत्येक अधिकारी यह जानता है कि उसे किस को आदेश देना है और प्रत्येक प्रधीनस्थ को भी यह ज्ञात होता है कि उसे किन अधिकारी को अपने कार्यों की रिपोर्ट भेजनी है। रेखा संगठन को नीचे चार्ट द्वारा समझाया गया है —

1 "Line structure consists of the direct vertical relationship which connect the positions and tasks of each level with those above and below it

—McFarland

2 "The line is the chain of command that extends from the board of directors through the various delegation and redelegation of authority and responsibility to the point where the primary activities of company are performed"

—Allen

3 The lines of authority and responsibility run continuously though the whole body from top to bottom, as veins of the leaf gather to the stalk and many leaf stalks to the twig, and many twigs to branch, and many branches to the trunk and veins of stalk and twigs and branch and trunk have practically similar duties to perform in the life and growth of the tree.

—C. B. Going

# घाट-रेखा समझना

संसाधन समझना



संसाधन समझना



संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन  
प्रकार

संसाधन

संसाधन

संसाधन

संसाधन

संसाधन

संसाधन (Chlorophyll) का संसाधन का अर्थ है कि यह एक विशेष प्रकार का संसाधन है।

2 —

1. इस संसाधन का अर्थ है कि यह एक विशेष प्रकार का संसाधन है।

2. इसका अर्थ है कि यह एक विशेष प्रकार का संसाधन है।

सभी संसाधन का अर्थ है कि यह एक विशेष प्रकार का संसाधन है।

4. यह एक संसाधन का अर्थ है कि यह एक विशेष प्रकार का संसाधन है।

संसाधन

5 सभी कार्यों का अन्तिम दायित्व सर्वोच्च अधिकारी का रहता है।

6 इस प्रकार के संगठन में विशिष्टीकरण सम्भव नहीं होता।

लक्षण (Advantages)—रेखा संगठन के होने वाले लाभों का विवरण निम्न प्रकार है —

1 इस प्रकार की संगठन संरचना में पूर्णतः मित मर्यादा बनी रहती है।

2 यह अत्यन्त सरल संगठन का प्रारूप है।

3 इनमें अधिकारों का केन्द्रीयकरण बना रहता है।

4 उत्तम निष्पत्ति शीघ्र लिये जा सकता है।

5 निष्पत्ति का शीघ्र क्रियान्वयन करना भी सम्भव है।

6 उत्तरदायित्व से काट भी उब नहीं सकता है।

7 प्रबन्धकीय योग्यता का विकास होता है।

8 एकात्मक नियन्त्रण बना रहता है।

9 इसमें लचीलापन पाया जाता है जिसमें आवश्यकतानुसार परिवर्तन करना सम्भव होता है।

10 कर्मचारियों में पर्याप्त अनुशासन बना रहता है।

11 प्रभावशाली नियन्त्रण स्थापित करना सरल होता है।

12 नातपीताशाही का प्रादुर्भाव नहीं हो सकता।

13 शीघ्र सन्देशवाहन सम्भव है।

14 कर्मचारियों से प्रत्यक्ष सम्पर्क हो सकता है।

15 कार्यों के समन्वय में सुविधा रहती है।

दोष (Disadvantages)—रेखा संगठन में जहाँ अनेक लाभ हैं वहाँ इस प्रकार के दोष भी हैं जो निम्नलिखित हैं —

1 पर्याप्त विशिष्टीकरण का अभाव रहता है।

2 प्रबन्धक पर उत्तरदायित्व का भारी बोझ रहता है।

3 प्रबन्धक का काम करने के लिए बहुत सारी क्षमतावान् एवं सर्वसम्पन्न गुणों वाले व्यक्ति की आवश्यकता पड़ती है जिनका भिन्नता कठिन है।

4 पर्याप्त लाभ का अभाव पाया जाता है।

5 प्रबन्धक का स्थानान्तरण (Transfer) हो जाना या मृत्यु हो जाना पर समाज संगठन अत्यन्त व्यस्त हो जाता है।

6 अधीनस्थों में बहुत अधिक प्रबन्धकीय दायित्व का विकास नहीं हो पाता है।

7 अधीनस्थों में प्रबन्धकीय दायित्व का विकास न होने के कारण उनकी प्रशिक्षण के अवसर भी समाप्त हो जाते हैं।

8 एकाकी एवं जल्दी निष्पत्ति नियम है जो सभी-वर्गीय वड हासिल मित्र होना है।

9 प्रशासकों की कार्य स्वतंत्रता समाप्त हो जाती है।

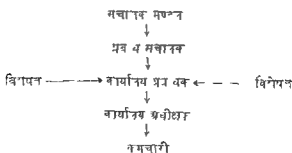
10 विद्युत व्यवसाय गृहा के लिए यह प्रारण संस्था अनुपयुक्त रहता है।

**उपयुक्तता (Suitability)**—यद्यपि रेखा संगठन के कई दोष हैं फिर भी इसका महत्व कम नहीं है। अनेक छोटे व्यावसायिक संगठन भी इसी प्रकार से संगठित हैं। इनका ही नाम अभी रेखा एवं कर्मचारी संगठन (Line and Staff Organisation) में भी रेखा संगठन के तत्त्व विद्यमान होते हैं। डेविस (Davis) के अनुसार सभी कर्मचारी संगठन प्राइमरी का प्रादुर्भाव मुख्यतः रेखा संगठन में ही हुआ है। उन्होंने आगे लिखा है कि एक मनुष्य रेखा व्यावसायिक संगठन के प्रत्येक चेतनायुक्त विभाग की शीर्ष को हड़डो है। इस प्रकार रेखा संगठन की अपनी विशिष्ट उपयोगिता है। रेखा संगठन सामान्यतः निम्न दशांशों में उपयुक्त समझा जाता है—(1) जब कार्य क्षेत्र की संख्या सीमित हो। (2) कर्मचारियों की संख्या मामूली हो। (3) जहाँ विनिष्टीकरण की आवश्यकता न हो। (4) जहाँ कर्मचारी अनप्राप्त हैं।

**रेखा तथा कर्मचारी संगठन (Line and Staff Organisation)**

बढ़ती हुई कार्यक्षेत्र मात्र की जटिलताओं के परिणामस्वरूप रेखा संगठन अप्रयोज्य सिद्ध हुआ और रेखा तथा कर्मचारी संगठन का प्रादुर्भाव हुआ। यह संगठन का यह प्रारण है जिसमें अधिकारिता को परामर्श देने के लिए कुछ विशिष्ट कर्मचारी (Staff) होते हैं। इस प्रकार के संगठन में भी अधिकार सीधी रेखा या तन्त्रवत् रूप में ही चलते हैं किन्तु प्रत्येक कार्य के लिए एक विशिष्ट व्यक्ति नियुक्त किया जाता है जो अधिकारिता को उनके कार्यों में अंतर दिशित परामर्श देता है।

**चित्र रेखा तथा कर्मचारी संगठन**



यहाँ पर यह स्पष्ट कर देना भी आवश्यक न होगा कि विशिष्ट विशेषज्ञ के परामर्श को मानना या न मानना पूर्णतः अधिकारों की रक्षा पर निर्भर करता है अर्थात् अधिकारी किसी कर्मचारी (Staff) के परामर्श को मानने के लिए बाध्य नहीं है।

ऐलन (Allen) के अनुसार, "कर्मचारी (Staff) से आशय संगठन के उन व्यक्तियों से है जो रेखा अधिकारियों को परामर्श देते हैं।"<sup>1</sup> मूने (Mooney) के शब्दों में, "संगठन में कर्मचारी सेवा का आशय परामर्श से होना है, जो अधिकार या निर्देश से भिन्न होता है।"<sup>2</sup>

**कर्मचारियों का महत्व**—व्यावसायिक जटिलता के परिणामस्वरूप 'कर्मचारियों' का महत्व बढ़ता जा रहा है। आधुनिक प्रबन्धक सभी सफल सिद्ध हो सकता है, जबकि वह पहले की अपेक्षा कई गुना चतुर, चौकन्ना, ज्ञानवान व विवेकशील हो। किन्तु वह भी 'मानव' होने के नाते सर्वगुणसम्पन्न नहीं हो सकता है और इस जटिलता से कुशलतापूर्वक व्यवसाय का मंचालन करना आसान कार्य नहीं है। परिणामस्वरूप, आज एक प्रबन्धक को अपने प्रत्येक कार्य के लिए दूसरे व्यक्तियों से परामर्श करना पड़ता है, तथा दूसरे व्यक्तियों से कार्य में सहायता प्राप्त करनी पड़ती है। संगठन में कर्मचारियों का प्रमुख कार्य अनुसन्धान करना, तथ्यों का पना चाना तथा अधिकारियों से परामर्श करना होता है। फिफनर तथा शेरवुड (Phiffner and Sherwood) के मतानुसार, "कर्मचारी एक संगठन का नियोजन करने एवं सोचने का शस्त्र है।" (Staff is the thinking and planning arm of the organisation) कर्मचारी आदेश नहीं देते हैं, बल्कि सुझाव देते हैं, जिमको कार्यान्वित करना अथवा न करना रेखा अधिकारियों पर निर्भर करता है।

**लक्षण (Characteristics)**—रेखा एवं कर्मचारी संगठन के निम्न लक्षण होते हैं—

- 1 इसमें अधिकारियों को विशिष्ट कर्मचारियों (Staff) को सहायता की सहायता मिल जाती है।
- 2 विशिष्ट कर्मचारियों की सहायता किसी भी सम्बन्धित निर्णय में प्रयोग में लाई जा सकती है।
- 3 ये विशिष्ट कर्मचारी अपने परामर्श के लिए पूर्णरूप से उत्तरदायी होते हैं।
- 4 इसमें अधिकारी कर्मचारियों के परामर्श को मानने के लिए बाध्य नहीं है।
- 5 इनमें निर्णय अधिक ठोस होते हैं।
- 6 अधिकारियों के कार्य का बोझ हल्का हो जाता है।
- 7 हमारे भी सभी आदेश एवं निर्देश जयन्त सम्बन्ध रूप में चलते हैं।

1 "Staff refers to those elements of the organisation which provide advice and service to the line" —Allen

2. "Staff service in organisation means the service of advice or counsel, as distinguished from the function of authority or command"

—James D Mooney

नाम—रेखा एन कमचारी संगठन व अपना म नाम लाभ प्राप्त हो सकते हैं।

1 यह प्रश्न खास शास्त्र एवं अच्छे रूप में वापस करने में महामता प्रदान करता है।

2 यह विनिश्चीकरण के नाम प्रदान करता है।

3 यह अधिचारियों के काम के बोझ को हल्का कर देता है।

4 यह प्रश्न वकील योग्यता का विवरण दर्शाता है।

5 इस नाम कमचारियों को पेशेपति के अद्वय मितने है।

6 इस पर्याप्त नाम पाई जाता है। इस व्याख्या से बड़ा नाम ही नाम संगठन का आधार भी बनता है।

7 यह मितव्ययितापूर्ण है।

8 गीत एवं गुरु निष्पत्ति जा सकते हैं।

9 अधिचारियों का वकीलकरण करना सम्भव है।

10 प्रशासन की कुशल पद्धतियों का प्रयोग सम्भव हो जाता है।

दोष—1 विनिश्चित कमचारियों एवं रेखा अधिचारियों में आपसी सम्बन्ध पर मतभेद उत्पन्न हो जाता है।

2 छोटी सम्थाओं के लिए विनिश्चित कमचारियों को शिक्षित करना कठिन होता है।

3 किसी एक व्यक्ति को उत्तरदायी ठहराना कठिन होता है।

4 विनिश्चित कमचारियों की सहाय के माता आवश्यक नहीं होता है। इन कमचारियों के स्वाभिमान का हनन होता है।

5 कार्यों के निष्पादन में प्रायः काफी समय लग जाता है।

6 सम्बन्ध बनाना भी एक संगठन में एक समस्या बन जाती है।

7 यह संगठन अधिचारों का वकीलकरण को प्रोत्साहित करता है जो अन्य संगठन का स्वयं एक अवगुण है।

### त्रियात्मक संगठन (Functional Organisation)

त्रियात्मक संगठन के ज. म. ता. भयवनाति प्रश्न के ज. म. ता. एक डब्ल्यू टलर (F. W. Taylor) को दिया जाता है।

एल० के० जानसन (L. K. Janssen) के अनुसार त्रियात्मक संगठन यह संगठनात्मक व्यवस्था है जिसमें अधिकार की रेखाएँ वर्तमान त्रियात्मक विभागों के मध्य हानी हुई श्रमिता पर पड़ती हैं। अधिकार का प्रयोग स्तर योग्यता एवं अपने अधीनस्थों के सम्पूर्ण नहीं बल्कि कुछ कार्यों के लिए उत्तरदायी होता है।

टेलर के अनुसार, 'त्रियात्मक प्रबन्ध का अर्थ प्रबन्ध का इस प्रकार विभाजन से है जिससे सहायक अधीक्षक से लेकर नीचे तक के व्यक्तियों को इतने कम कार्य दिये जाएँ, जितने वे आसानी से पूरे कर सकें। यदि सम्भव हो सकें, तो प्रबन्ध के प्रत्येक व्यक्ति को केवल एक ही महत्वपूर्ण कार्य दिया जाना चाहिए।' इसी प्रकार कून्टज एवं ओ'डोनेल (Koontz and O'Donell) के शब्दों में, "त्रियात्मक अधिकार एवं प्रबन्ध की विशिष्ट प्रक्रियाओं, नीतियों या मामलों पर अधिकार है जो अन्य विभाग के कर्मचारियों के कार्य करने से सम्बन्धित है।

त्रियात्मक संगठन में रेखा संगठन की भांति अधिकार लम्बवत् रूप में नहीं चलते हैं। त्रियात्मक संगठन में प्रत्येक कार्य को कई छोटे-छोटे भागों में बाँट दिया जाता है। कार्य के प्रत्येक छोटे भाग के लिये एक विशिष्ट ज्ञान वाला व्यक्ति (Specialist) नियुक्त किया जाता है। प्रत्येक विशिष्ट व्यक्ति अपने सम्बन्धित कार्य को करवाने के लिये आदेश एवं निर्देश दे सकता है और पूरे अधिकार रखता है।

लक्षण—त्रियात्मक संगठन के प्रमुख लक्षण निम्न हैं—

- 1 इस प्रकार के संगठन में प्रत्येक कार्य कई भागों में बाँटा जाता है।
- 2 हममें प्रत्येक विशिष्ट कार्य के लिए एक विशेषज्ञ होता है।
- 3 हममें विशेषज्ञ स्वयं ही आदेश एवं निर्देश देने का अधिकार रखते हैं।
- 4 प्रत्येक निर्णय लेने में पूर्व विशेषज्ञों से परामर्श करना परम्परागत होता है।

5 प्रत्येक विशेषज्ञ केवल अपने विशिष्ट क्षेत्र के सम्बन्ध में ही आदेश एवं निर्देश दे सकता है।

6 विशेषज्ञों के दायित्वा का निष्पादन अन्य अधिकारियों एवं अधीक्षकों द्वारा किया जाता है।

लाभ—1 इस प्रकार के संगठनों में विशेषज्ञों का पूरा-पूरा लाभ उठाया जा सकता है।

2 यह संगठन अधिकारियों को विशिष्ट तकनीकी मामलों पर सोचने के क्षेत्र से हटका कर देता है।

3 निर्णय सरल व शीघ्र हो जाते हैं।

4 निर्णयों का त्रिआयन्वयन एवं नियन्त्रण करना सरल होता है।

5 संचालन में मितव्ययिता आती है।

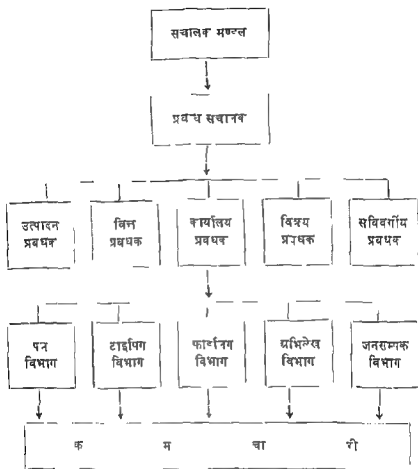
6 विनिष्ठीकरण करना सरल हो जाता है।

7 यह आर्थिक लोच प्रदान करता है।

8 निर्णयों में एकलपना बनी रहती है।

दोष—1 यह संगठन 'आदेश की एकरूपता (Unity of Command) के सिद्धान्त के विरुद्ध है।

### चित्र—प्रियात्मक बाणालय संगठन



2 यह काम निष्पादन प्राप्ति को बढ़ा देता है क्योंकि एक ही व्यक्ति को कई अधिकारियों से आदेश प्राप्त करने पड़ते हैं।

3 यह प्रायः अधीनस्थों के काम भार को भी बढ़ा देता है।

4 यह संगठन विभागा की तुलना में अधिकारियों का सहत्व भी कम कर देते हैं।

5 यह संगठन संस्था में अधिकारों के वृद्धिकरण की प्रवृत्ति को बढ़ावा देता है।



6 यह प्रबन्ध को लोचहीन बनाता है ।

7 यह संगठन संस्था को मत्ताघारी एवं निरकुल बना देता है ।

8 ऐसे संगठनों में अव्यवस्था के कारणों को जान करना कठिन हो जाता है ।

9 समन्वय स्थापित करना भी ऐसे संगठनों के लिए एक समस्या बन जाती है ।

10 ऐसे संगठनों के अधीनस्थों में अनुमानन बनाये रखना भी कठिन होता है ।

11 इसमें उत्तरदायित्व में बचने की भावना का विकास होता है ।

**उपयुक्तता—**इस प्रकार का संगठन उन व्यावसायिक समस्याओं के लिए उपयुक्त रहता है, जो भीषण उत्पन्न एवं विनय करती हो तथा साथ ही जिस समस्या के लिए पर्याप्त मात्रा में विशिष्टीकरण करना लाभप्रद हो ।

**कौन सा प्रारूप उपयुक्त है ?**

(Which Form is Suitable ?)

कार्यालय संगठन के लिए किसी एक विशेष प्रकार के प्रारूप को उपयुक्त या अनुपयुक्त कहना अत्यन्त कठिन है । किन्तु एक विशेष प्रकार के प्रारूप चुनाव करने समय कई बातों को ध्यान में अवश्य रखना चाहिये । सामान्यतः किसी प्रकार के संगठन प्रारूप का चुनाव करते समय निम्नलिखित तत्वों का विशेष ध्यान रखना चाहिये—

- 1 संगठन का आकार ।
- 2 कार्यालय की क्रियाएँ ।
- 3 कार्यालय प्रबन्धकों का चानुर्य ।
- 4 कर्मचारियों की सामाजिक एवं मानवीय आवश्यकताएँ ।
- 5 संस्था की विकास सम्भावनाएँ ।
- 6 कार्यालय के विभिन्न विभागों की संख्या ।
- 7 प्रबन्धकों की नीतियाँ ।
- 8 संस्था की वस्तुओं का वाजार क्षेत्र ।
- 9 समान समस्याओं के कार्यालय संगठन का प्रकार ।
- 10 संस्था तथा कार्यालय के उद्देश्य ।

उन सभी तत्वों को ध्यान में रखकर ही किसी विशेष प्रकार के संगठन प्रारूप का चुनाव करना चाहिये ।

**कार्यालय संगठन की प्रक्रिया**

(Process of Organising Office)

कार्यालय का संगठन करने के लिए कई क्रियाएँ करनी पड़ती हैं । किन्तु, निम्नलिखित प्रक्रिया द्वारा कार्यालय का संगठन अभीष्ट प्रकार में सुविधापूर्वक किया जाता है —

पड़ती है। यतः कार्यों पर लगाये जाने वाले व्यक्तियों को कार्य के लिये अच्छी मशीनें एवं अन्य औजार दिये जाने चाहिये। कार्यालय के मौनिक वातावरण में भी सुधार करने का प्रयत्न करना चाहिये।

7. अधिकारों का प्रत्यायोजन (Delegation of Authority)—प्रत्येक व्यक्ति को उसके कार्यों के अनुरूप उने अधिकार भी दिये जाने चाहिये। केवल कार्य सौंप दिये जाने से कार्य पूरे नहीं हो जाते हैं। कार्यों को करने के लिये अधिकारों का प्रत्यायोजन परमावश्यक है।

8. आपसी सम्बन्धों का निर्धारण (Determining Relationship)—सम्पन्नात् विभिन्न व्यक्तियों के बीच आपसी सम्बन्धों का भी निर्धारण कर दिया जाना चाहिये। कौन व्यक्ति किसका अधीनस्थ होगा, उस बात की स्पष्ट रूप से व्याख्या कर देनी चाहिये।

### केन्द्रीयकरण बनाम विकेन्द्रीकरण (Centralisation v s Decentralisation)

आधुनिक कार्यालय में दिन प्रतिदिन अनेकों कार्य होते हैं। पत्र व्यवहार, फाइलिंग, लेखा कार्य, विक्रय आदेशों का क्रियान्वयन करना, श्रम आदेश भेजना, पत्राशि प्राप्त करना तथा भुगतान करना, कर्मचारियों के वेतन तथा कल्याण की व्यवस्था करना, आकड़ों में अभिलेख बनाकर मुरझित रखना आदि आदि अनेक कार्य हैं, जिन्हें एक कार्यालय में सदैव किया जाता है। जब व्यवसाय का आकार छोटा होता है, तब तो ये सभी कार्य सभी विभागों के लिए एक ही स्थान पर किये जाते ही हैं। किन्तु जब व्यवसाय का आकार बढ़ने लगता है, तब व्यवसाय में कार्यालय कार्य भी बढ़ने लगते हैं। अतः व्यवसाय के प्रबन्धकों के मक्ष दो विकल्प होते हैं कि वे या तो कार्यालय कार्यों को प्रत्येक विभाग के माध्यम से विकेन्द्रीकृत कर दें अथवा सभी कार्यालय कार्यों की व्यवस्था एक स्थान पर कर दें। उदाहरण के लिए एक मस्या का आकार बहुत बड़ा हो गया है। अतः इस मस्या का कई विभागों एवं उपविभागों में विभक्त कर दिया जाता है यथा क्रय विभाग, विक्रय विभाग, लेखा विभाग, कर्मचारी विभाग, रीकड विभाग, नियोजन विभाग आदि इन सभी विभागों के कुशलता पूर्वक संचालन के लिए कई कार्यालय सेवाओं की आवश्यकता पड़ती है उदाहरणार्थ टाइपिंग, टेलीफोन, टैलेक्स्ट, स्वागत कक्ष, सदेनवाहक प्रतिनिधिकरण, पुस्तकालय सेवा, आदि। इन कार्यालय सेवाओं की व्यवस्था यदि किसी एक केन्द्रीय स्थान पर कर दी जाती है, तो कार्यालय का केन्द्रीयकरण रहा जाता है। किन्तु यदि इन सभी सेवाओं की व्यवस्था प्रत्येक कार्यालय में ही उपलब्ध कर दी जाती है, तो उसे विकेन्द्रीकृत कार्यालय की संज्ञा दी जाती है।

प्रत्येक मस्या इन दोनों विकल्पों में से किसी एक विकल्प का चुनाव करना पड़ता है अर्थात् एक मस्या या तो सभी कार्यालय सेवाओं की व्यवस्था किसी एक

ही रसान पर कर सकती है अथवा सभी विभागों में अलग अलग रूप से विभागों में ही वायानयन कराया की व्यवस्था कर सकती है। किंतु कोई भी प्रबंधन इन दोनों विभागों में से किसी को विस्थापित करना करने से पूर्व इन के सम्भावित लाभ तथा हानि की अध्ययन करता है। इन दोनों विभागों के लाभ दोष नीचे दिये गए हैं —

केन्द्रीयकरण के लाभ (Advantages of Centralisation) वायानयन के विभागों में निम्नलिखित लाभ प्राप्त हो जाते हैं —

1. वित्तीयदृष्टिकरण (Financial Administration) — जब वायानयन के कार्यों का केन्द्रीयकरण कर दिया जाता है तो एक व्यक्ति एक ही प्रकार के कार्यों पर नियंत्रण करता है। यह परीक्षणमन्त्र्य कहें कि उन कार्य को करने में विशेष गुणवत्ता प्राप्त करता है। इनके विपरीत विवेकीकरण वायानयन की स्थिति में एक ही व्यक्ति को अनेक कार्य करने पड़ते हैं यथा ट्राईनिंग कार्डिनल पोस्टिंग आदि। इससे स्पष्ट है कि प्रत्येक विभाग में इतना अधिक कार्य नहीं होता है कि सब कार्यों के लिए अलग अलग व्यक्ति नियुक्ति किया जा सके। यदि विवेकीकरण वायानयन में एक व्यक्ति को सब कार्य करने आवश्यक हो जाते हैं। परीक्षणमन्त्र्य यह इतनी गहराई से जानता है और उनसे विनिवृत्त जाते हैं सम्मति से कार्य नहीं मिल पाता है।

2. कार्य भार का समान वितरण (Equal Distribution of work) — 1) केन्द्रीयकरण का एक लाभ यह होता है कि वायानयन के कार्य का समान वितरण हो जाता है। किसी एक व्यक्ति पर अधिक या कम कार्य भार की समस्या उत्पन्न नहीं होती है। विवेकीकरण वायानयनों में कम या अधिक कार्य भार की समस्या आती है। यद्यपि वायानयन यह कि कुछ विभागों में कार्य अधिक रहता है और कुछ विभागों में कम। उदाहरणार्थ विभाग विभाग में कार्य अधिक रहता है जबकि अन्य विभागों में कार्य भार कम। अतः यह सम्भव है कि कभी-कभी विषय विभाग के वर्गकारी अधिक कार्य भार में पड़ रहे हैं और अन्य विभाग के वर्गकारी कम कार्य में अधिक गुविधानतः स्थिति में हो जायेंगे। अतः यह स्थिति बहुत ही गंभीर होती है। केन्द्रीयकरण वायानयन में सभी कार्य समान रूप में बँट जाते हैं। अतः मदद समान कार्य भार बना रहता है।

3. कार्य के दोहराव पर रोक (Elimination of Duplication of work) — केन्द्रीयकरण के कारण एक बात यह भी होती है कि कार्य सभी एक ही व्यक्ति के आदेश में होते हैं। इनके कार्य के दोहराव पर रोक लगती है। एक ही कार्य को बार-बार करने की आवश्यकता नहीं रहती है। उदाहरण के लिए एक छुट्टी का आदेश टाईप किया जाता है। केन्द्रीय वायानयन होने पर वही केन्द्रीय कार्यालय द्वारा एक ही विभागों में सूचित कर दिया जायगा। यदि वायानयन विवेकीकरण है तो

सभी विभागों में यह नोटिस टाईप किया जावेगा। इससे समय, धन एवं धन सभी का अनावश्यक व्यय होता है।

**4 साज-सामान में कम विनियोग (Low Investment in Equipment)**—जब सभी कार्य केन्द्रीयकृत कार्यालय में होने हैं तो बहुत कम मात्रा में कार्यालय उपकरणों की आवश्यकता होती है और बहुत कम धन विनियोग होता है। इसके विपरीत विकेन्द्रीकृत कार्यालय स्थापित करने पर प्रत्येक विभाग में कार्यालय के सभी साज-सामान अथवा उपकरण उपलब्ध करने पड़ेंगे। फलतः बहुत बड़ी मात्रा में धन विनियोग करना पड़ेगा।

**5. प्रमाणीकरण (Standardisation)**—सभी कार्य एक ही केन्द्रीयकृत कार्यालय में होने के कारण उनका प्रमाणीकरण आसानी से किया जा सकता है। स्टेशनरी, कार्यालय में प्रयुक्त होने वाले फार्म, उपकरण, आदि समान प्रकार करे जा सकते हैं। कार्यालय कार्य की एक निश्चित दिनचर्या या कार्य विधि (Procedure) निश्चित की जा सकती है।

**6 निरीक्षण में सुधार तथा खर्च में कमी (Supervision in Improved and Costs Reduced)**—एक ही साथ कार्य कर रहे कर्मचारियों के कार्यों का निरीक्षण अपेक्षाकृत शीघ्र किया जा सकता है निरीक्षकों को एक स्थान से दूसरे स्थान पर जाने में ही समय बरबाद नहीं करना पड़ता है। हमके अतिरिक्त, अनेक कर्मचारियों में कई अच्छे एवं कुशल कर्मचारी भी होते हैं। वे अपने साथियों के कार्यों में आवश्यक सुधार कर सकते हैं। इन कारणों के परिणामस्वरूप निरीक्षक अपेक्षाकृत अधिक कर्मचारियों के कार्यों का निरीक्षण कर सकते हैं। अतएव निरीक्षण व्यय भी घट जाता है।

**7. कुशल सेविवर्गीय प्रबन्ध (Efficient Personnel Management)**—केन्द्रीयकृत कार्यालय होने पर कार्यालय कर्मचारियों की भर्ती, चुनाव, प्रशिक्षण, पदोन्नति का एक तरीका निश्चित किया जा सकता है। ऐसा इसलिए सम्भव हो पाता है क्योंकि ऐसे कार्यालय में बहुत बड़ी संख्या में कर्मचारी होते हैं। किन्तु विकेन्द्रीकृत कार्यालय में ऐसा सम्भव नहीं हो पाता है क्योंकि वहाँ पर कर्मचारियों की संख्या भी बहुत कम हो जाती है।

**8 कार्यालय कार्यों में लोच (Flexibility in Office Work)**—एक केन्द्रीयकृत कार्यालय के कार्यों में पर्याप्त लोच पाई जाती है। यदि किसी समय पर कार्य-भार बढ़ जाता है तो सभी कर्मचारी थोड़ा-थोड़ा कार्य का बंटवारा करके आसानी से पूरा कर लेते हैं। विकेन्द्रीकृत कार्यालय में कर्मचारियों की संख्या कम होने से थोड़ा सा कार्य बढ़ने पर भी कर्मचारियों को भारी बोझ अनुभव होने लगता है।

**9 व्यक्तिगत कुशलता में तुलना (Comparison of Individual Efficiency)**—केन्द्रीयकृत कार्यालय में समान कार्य करने वाले कर्मचारियों की संख्या बहुत बड़ी होती है। अतः कार्य करने वाले कर्मचारियों की कुशलता में आसानी से

तुलना की जा सकती है। इसमें पनाइति प्रशिक्षण आदि से सम्बन्धित निम्नलिखित दोषों में मदद मिलती है।

10 समय का सदुपयोग (Proper Utilisation of Time)—केन्द्रीय गत कार्यालयों में किसी विभाग में कम तथा किसी विभाग में अधिक कार्य होने से प्रतिदिन कार्य सम्पन्न करना मुश्किल होता है। अब कम-बागियों को हाथ पर हाथ रखकर बैठे नहीं रहना पड़ता है।

11 सहयोग एवं समन्वय की सुविधा (Facilities for Cooperation and Co-ordination)—एक केन्द्रीय गत कार्यालय में सभी कम-बागी एवं सहाय कार्य करने वाले एक-दूसरे को सम्बन्धित रूप में जानने लगते हैं। इससे कम-बागियों में आपसी सहयोग बढ़ता है। अन्य आन्तरिक समन्वय में भी सुविधा मिलती है क्योंकि सभी कार्य एक ही व्यक्ति के अधिकार एवं नियंत्रण में किये जाते हैं।

केन्द्रीयकरण के दोष (Disadvantages of Centralization)

कार्यालय सेवाओं के केन्द्रीयकरण करने में कई दोष भी उत्पन्न हो जाते हैं। वे दोष निम्नानुसार हैं—

1. कार्य निष्पादन में विलम्ब (Delay in Performance of Work)—कार्यालय का केन्द्रीयकरण कर देने पर विभागों और कार्यालयों में दूरी बढ़ जाती है। अतः विभाग के प्रत्येक कार्य को करने में कार्यालय सेवाओं को तत्काल प्राप्त नहीं किया जा सकता है। इसके कारणों की वजह से विलम्ब होने लगता है।

2. गोपनीयता का अभाव (Lack of Secrecy)—प्रत्येक विभाग को अपने कार्यों को करने के लिए आवश्यक सेवाएँ केन्द्रीय कार्यालय से ही प्राप्त होनी हैं। अतः विभाग की सभी बातें केन्द्रीय कार्यालय में भी फैल जाती हैं और गोपनीयता समाप्त हो जाती है।

3. जाल फीताशाही का बोलबाला (Red-tapism)—केन्द्रीय गत कार्यालय की स्थिति में एक दोष यह भी पैदा हो जाता है कि कार्यों में जाल-फीताशाही का दोष बढ़ जाता है। किसी विभाग के व्यक्ति कार्य समय पर पूरा नहीं करते हैं तो सभी कार्यालय के व्यक्ति समय पर आवश्यक सेवा प्रदान नहीं करते हैं। इसमें जाल-फीताशाही पनपने लगती है।

4. विभागों की कार्यकुशलता पर विपरीत प्रभाव (Adverse Effect on the Efficiency of Departments)—केन्द्रीय गत कार्यालय की दशा में विभागों की कार्य कुशलता पर विपरीत प्रभाव पड़ता है। समय पर कार्यालय सेवाएँ उपलब्ध नहीं होने की स्थिति में विभागों की कार्यकुशलता पर विपरीत प्रभाव पड़ता है।

5. कार्यालय कर्मचारियों में विभागीय निष्ठा का अभाव (Lack of Loyalty among Office Personnel)—अब कार्यालय का केन्द्रीयकरण कर दिया जाता है, तब उस कार्यालय के कर्मचारियों को विभाग के कार्यों के प्रति चिन्ता नहीं

रहती है। इसका कारण यह है कि विभाग के कार्यों के अच्छे या बुरे होने में उसका प्रत्यक्ष हित नहीं होता है।

6 उच्च अधिकारियों का विरोध (Opposition by Top Executives)—वह एक उच्च अधिकारी समान्यतः केन्द्रीयकृत कार्यालय व्यवस्था का विरोध करत है। इसका कारण यह है कि कार्यालय मवाएँ उनके नियन्त्रण में नहीं रहती हैं। इसमें वे समय पर कार्य नहीं करवा पाते हैं तथा उनकी कार्यकुशलता पर विपरीत प्रभाव पड़ता है।

7 आवश्यक सामग्री प्राप्ति में विलम्ब (Delay in Getting Necessary Material)—केन्द्रीयकृत कार्यालयों की स्थिति में प्रत्येक विभाग को उनके काम में आने वाली आवश्यक रजिस्टर कार्य, फाइले आदि भी वहीं में मिलते हैं। अतः उन कार्यालयों को यह सामग्री प्राप्त करने में कई औपचारिकताओं का पालन करना पड़ता है।

8 अधिक व्यय (Higher Expenses)—विभाग एक बन्द्रीय कार्यालय के साथ आने-जाने तथा सेवाओं के प्राप्ति करने में खर्च भी बड़ा जाता है।

9 कर्मचारियों का सन्तुलित विकास (A Normal development of Personnel)—केन्द्रीयकृत कार्यालय में कार्यों का विनिश्चीकरण करने में एक व्यक्ति एक ही कार्य में विशेष ज्ञान प्राप्त कर पाता है। इसमें उनका अन्य कार्यों में सम्बन्ध समाप्त हो जाता है।

**विकेन्द्रीकरण के लाभ (Advantages of Decentralisation)**

विकेन्द्रीकृत कार्यालय की दशा में प्रत्येक विभाग में उन विभाग से सम्बन्धित सभी कार्यों के निष्पादन के लिए सभी आवश्यक सेवाएँ उपलब्ध रहती हैं। ऐसी विकेन्द्रीकृत कार्यालय की दशा में निम्नलिखित लाभ होते हैं—

1 गोपनीयता (Secrecy)—प्रत्येक विभाग में अपना गोपनीय कार्य किए जाते हैं। यदि केन्द्रीयकृत कार्यालय में वे गोपनीय कार्य करवाए जाते हैं तो बहुत से व्यक्तियों को गोपनीय बात की जानकारी हो जायेगी। इससे गोपनीयता भंग हो जाती है। विकेन्द्रीकृत कार्यालय में ऐसी गुप्त बातें कुछेक व्यक्तियों को ही जान हो पाती हैं। इससे गोपनीयता बनी रहती है।

2 विभागीय निष्ठा (Departmental Loyalty)—विकेन्द्रीकृत कार्यालय की दशा में विभिन्न विभागों में कार्यालय कार्य करने वाले अलग अलग व्यक्ति नियुक्त किये जाते हैं। वे अपने विभाग के कार्यों में प्रयत्न रूप में सम्बन्धित होते हैं। अतः वे अपने विभागीय कार्यों को अधिक निष्ठा के साथ पूरा करते हैं।

3 अधिकारियों का समर्थन (Support of officials)—उस व्यवस्था को विभागीय अधिकारियों का भी समर्थन मिलता है। इसका कारण यह है कि प्रत्येक विभाग के अधिकारियों के पास कार्यालय मवाँ उपलब्ध रहती हैं। इसकी वह अपनी कार्यकुशलता में वृद्धि कर सकते हैं।

4. **यथा समय कार्य (Work at Proper Time)**—विभागीय कार्यों का महत्त्व विभाग के निरटम्ब व्यक्ति ही अधिक गम्भीरता से समझ पाते हैं। अतः महत्त्वपूर्ण कार्यों को कार्यालय कर्मचारी शीघ्रता पूर्वक पूरा कर देते हैं। इससे कार्य यथा समय होते हैं।

5. **समय एवं श्रम की बचत (Saving Time and Labour)**—अप्रत्यक्ष विभाग के सभी राशानय कार्य विभाग में ही पूरे हो जाते हैं, जो विभाग के बायो को केन्द्रीकृत कार्यालय में करवाने नहीं जाना-प्राना पड़ता है। इससे कर्मचारियों के समय एवं श्रम की बचत होती है।

6. **शीघ्र निर्णय (Quick Decisions)**—विदेशीकृत कार्यालय की दशा में प्रत्येक विभाग का अधिकारी शीघ्र निर्णय ले सकता है। अपने कार्यालय के बायो को परिया एक बायविधि स्वयं निम्नित कर सकता है।

**विवेकीकरण के दोष (Disadvantages of Decentralisation)**

कार्यालय कार्यों के विवेकीकरण में कई दोष भी उत्पन्न हो सकते हैं। उनमें प्रमुख दोष निम्नानुसार हैं—

1. **विशिष्टीकरण का अभाव (Lack of Specialisation)**—विवेकीकरण राशानय की दशा में विशिष्टीकरण करना सामान्यतः सम्भव नहीं हो पाता है। इसका कारण यह है कि प्रत्येक विभाग में कर्मचारी कम होते हैं। उन कुछ कर्मचारियों को ही सभी कार्य करने होते हैं।

2. **लागत में वृद्धि (Higher Expenses)**—राशानय बायो का विवेकीकरण करने का एक दोष यह भी उत्पन्न होता है कि राशानय स्वयं बढ़ जाता है। सभी विभागों के लिए प्रत्येक उच्च कर्मचारियों की नियुक्ति की जाती है तथा प्रत्येक राशानय कार्यालय उपकरणों की व्यवस्था रखनी पानी। इससे कुछ राशानय स्वयं में वृद्धि होती है।

3. **निरीक्षण की कठिनाई (Difficult to Supervise)**—प्रत्येक विभाग में कार्यालय कार्य होने पर कार्यालय प्रबन्धक का कामकाज के निरीक्षण में भी कठिनाई पानी है।

4. **कार्यभार में असमत्त्व (Unequal Workload)**—विवेकीकरण करने पर कभी कभी यह समस्या आती है कि कुछ विभागों में कार्यभार बहुत अधिक बढ़ जाता है तथा कुछ कार्यालयों में अत्यन्त ही कम हो जाता है। अतः कुछ कर्मचारी कार्यभार में बढ़ जाते हैं तथा कुछ बेकार बैठ रहते हैं। केन्द्रीकृत कार्यालय में कार्य का समान वंटबाग किया जा सकता है।

5. **कार्यों का दोहराव (Duplication of Work)**—विवेकीकृत कार्यालयों का एक दोष यह भी है कि कुछ कार्य सभी कार्यालयों में करने हो पाने हैं। यदि कार्यालय केन्द्रीकृत हो तो उन्हें एक ही स्थान पर करके समाप्त किया जा सकता है।

**6 प्रमापीकरण मे कठिनाई (Difficulty in Standardisation)**—विकेन्द्रीकरण का एक दोष यह भी है, कि इससे कार्यों के प्रमापीकरण में भी कठिनाई आती है। स्टेशनरी, फार्मों, रजिस्ट्रो, कार्यविधियों, नीतियों आदि का प्रमापीकरण करने में कठिनाई आती है। प्रत्येक विभाग का अध्यक्ष अपनी सुविधा, आवश्यकता, समझ, अनुभव आदि के अनुसार ही कार्यालय कार्य को चलाता है।

**7 सेविकाय कार्यो मे कठिनाई (Difficulty in Personnel Functions)**—विकेन्द्रीकृत कार्यालयों में कर्मचारियों के चुनाव, प्रशिक्षण, पदोन्नति आदि विभिन्न नीतियों के निर्धारण एवं क्रियान्वन में भी कई कठिनाईयाँ आती हैं।

### निष्कर्ष (Conclusion)

कार्यालय के केन्द्रीयकरण तथा विकेन्द्रीकरण के लाभ एवं दोषों का क्रमशः अध्ययन करने के बाद हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि दोनों ही विचार प्रपत्तियाँ जगह उपयुक्त हैं। व्यवहार में देखा जाता है कि कुछ कार्यालयों में सेवाओं का केन्द्रीयकरण किया जाता है तथा अन्य कुछ सेवाओं का विकेन्द्रीकरण। अतः प्रत्येक संस्था को अपनी आवश्यकतानुसार कुछ सेवाओं का केन्द्रीयकरण कर देना चाहिए। प्रायः स्वागत कक्ष, डाक सेवा, स्टेशनरी, टेलीफोन, हुप्पीकेटिंग, रिकार्ड कार्य, कर्मचारियों के चुनाव, प्रशिक्षण, पदोन्नति आदि के कार्यों का केन्द्रीयकरण किया जा सकता है। किन्तु अन्य प्रकार के कार्यों यथा-टाइपिंग, हिमाद किताब, तथा आवश्यक स्रोत उपकरणों आदि की व्यवस्था को विकेन्द्रीकृत किया जा सकता है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 कार्यालय संगठन में भाव क्या समझते हैं? इनके विज्ञानों का वर्णन कीजिये।

What do you mean by office organisation? Discuss its principles

- 2 कार्यालय संगठन का क्या महत्त्व है?

What is the importance of office organisation?

- 3 कार्यालय संगठन के विभिन्न प्रकारों का वर्णन कीजिये।

Describe various forms of office organisation

- 4 आदर्श कार्यालय संगठन के आवश्यक तत्वों का वर्णन कीजिये।

Describe the essentials of an ideal office organisation

- 5 कार्यालय संगठन की प्रक्रिया का उल्लेख कीजिये।

Discuss the process of office organisation



- 6 कार्यालय संगठन के विभिन्न प्रारूपों का वर्णन कीजिये। एक प्राथमिक कार्यालय के लिए व्यवहार्य संगठन का नीम्न प्रारूप ग्रहण उपयुक्त समझते हैं ?

Discuss the various forms of office organisation? Which one do you think would be suitable for modern office

- 7 कार्यालय क्रियाओं के केंद्रीकरण से क्या तात्पर्य है ? केंद्रीकरण बनाम विवेक्रीयकरण के लाभों तथा हानियों का विश्लेषण कीजिये।

What is meant by centralization of office activities. Discuss the advantages and disadvantages of centralization and decentralization of office work

---

## कार्यालय का स्थान (Office Site)

*"The office activity should be located where it can best serve the requirements of sales, production and other management functions"*  
—Littlefield and Peterson.

कार्यालय की स्थापना का निर्णय करने समय कार्यालय का स्थान महत्वपूर्ण पड़ता है। प्रबन्धकों को कार्यालय का स्थान का निर्णय बहुत ही सोच-समझ कर करना पड़ता है। कार्यालय का स्थान कार्यालय के वातावरण को प्रभावित करता है और कार्यालय का वातावरण कर्मचारियों के विचारों तथा उनकी कार्य-श्रमता को प्रभावित करता है। इतना ही नहीं, दुनिया की लगभग 40% कार्यालय जनता अपने दैनिक काम के भाग को कार्यालय में ही व्यतीत करती है। अतः कार्यालय के स्थान का कार्यालय प्रबन्ध में महत्वपूर्ण स्थान है।

### कार्यालय के स्थान का चुनाव करते समय ध्यान रखने योग्य बातें (Factors to be Considered While Selecting an Office Site)

कार्यालय व्यवसाय का महत्वपूर्ण अंग है। यह मन्था का प्रतिनिधित्व है। जैसी मन्था होनी है, उसका कार्यालय भी वैसा ही होना है, ऐसा कई लोग मानते हैं। अतः एक भावसायिक मन्था को कार्यालय के स्थान का चुनाव बहुत ही सावधानी से करना चाहिए। लिटिलफील्ड तथा पीटर्सन (Littlefield and Peterson) ने उचित ही लिखा है कि "कार्यालय क्रियाओं की स्थिति को निश्चित करने का निर्णय व्यावसायिक संस्था की स्थापना की बहुत समस्या के साथ ही निकटतम रूप में जुड़ा हुआ है।" वास्तव में कार्यालय के स्थान का चुनाव एक कठिन समस्या है। इस समस्या के निवारण के लिए कई पहलुओं पर ध्यान देने की आवश्यकता पड़ती है। सामान्यतः कार्यालय के स्थान का चुनाव करने समय निम्नलिखित तीन पहलुओं पर ध्यान दिया जाना चाहिए:

- I आर्थिक पहलू
- II कार्यात्मक पहलू
- III मनोवैज्ञानिक पहलू

## I. आर्थिक पहलू (Economic Aspect)

पवित्र बाइबल (Bible) में कहा गया है कि "कोई भी व्यक्ति मीनार की लागत का हिसाब लगाये बिना, मीनार नहीं बनवाता है।" (No man buildeth a tower without counting the cost thereof. The Bible) यह बात भाग कार्यालय के स्थान के चुनाव के सम्बन्ध में भी समान रूप से लागू होती है। कार्यालय के स्थान का चुनाव करने समय सर्वाधिक महत्व प्रायः आर्थिक पहलू को ही दिया जाता है। वास्तव में, यह एक महत्वपूर्ण पहलू है, जिस पर ध्यान देना आवश्यक ही है। कार्यालय के स्थान का चुनाव करने समय आर्थिक दृष्टि से निम्न बातों पर ध्यान देना चाहिये।

1. लागतों का अध्ययन (Study of Costs)—कार्यालय कई प्रकार के भवनों यथा-नया, पुराना, किराये का, संस्था का अपना, आदि में स्थापित किया जा सकता है। अतः इन सभी प्रकार के भवनों की लागतों का तुलनात्मक अध्ययन करना चाहिये। नये भवन बनाने का निर्णय लेने से पूर्व नये भवन की भूमि की लागत, उसके बनवाने की लागत, उस पर धन व्यय करने से आने वाला व्याज आदि बातों को ध्यान में रखना चाहिये, नया भवन बनाने में कच्ची तथा गाढ़ी की अपेक्षा महंगे व अधिक लागत आती है। अतः इन तथ्यों को भी ध्यान में रखना चाहिये।

यदि किसी पुराने भवन का खरीद कर ही कार्यालय स्थापित करना है तो उस भवन की लागत किराया भी ज्ञात करना चाहिये तथा नये भवन की लागत में तुलना करनी चाहिये। कार्यालय किराये के भवन में भी स्थापित किया जा सकता है। अतः भवन के खरीदने एवं किराये पर लेने सम्बन्धी प्रश्नों पर भी विचार करना चाहिये।

2. कर (Taxes)—विभिन्न स्थानों पर विभिन्न दरों से करियाँ पर तथा कार्यालयों द्वारा किये गये व्यवहारों पर कर लगता है। कार्यालय पर कर नगर-पालिका द्वारा वसूल किया जाता है। अतः कार्यालय पर यदि कोई कर वसूल किया जाता है, तो उस कर का तुलनात्मक अध्ययन कर लेना चाहिये तथा जहाँ पर कम हो वही कार्यालय स्थापित करने का प्रयत्न करना चाहिये। इसी प्रकार कार्यालय द्वारा किये गये व्यवहारों पर, कर कार्यालय के क्षेत्र की सरकार द्वारा निश्चित किये जाते हैं, जो भिन्न-भिन्न हो सकते हैं। उदाहरणार्थ भारत में विभिन्न राज्य सरकारें अपने राज्य में विक्रय वाली वस्तुओं पर विभिन्न दरें लगाती हैं। उनकी दरें एक ही नहीं हैं। अतः इन दरों को ध्यान में रखकर भी कार्यालय का स्थान तय किया जा सकता है।

3. सुविधाओं की लागत (Cost of Facilities)—कार्यालय में स्थान का चुनाव करने समय कार्यालय तथा कार्यालय के कर्मचारियों को उपलब्ध होना वाली

सुविधाओं की लागत का अध्ययन कर लेना चाहिये। आधुनिक समय में सभी सुविधाएँ सभी स्थानों पर मिल तो जाती हैं। किन्तु, जब उनका मूल्य अधिक हो तो लोग उन सुविधाओं से वंचित रह जाते हैं। अतः जहाँ सुविधाओं का कम से कम मूल्य हो वही कार्यालय स्थापित करने चाहिये।

4. कर्मचारी लागत (Cost of Employee-):—कई स्थानों पर कर्मचारी मिल नहीं पाते हैं। फलस्वरूप, कर्मचारी दुर्लभ रूप से उपलब्ध होने पर उन्हें अधिक पारिश्रमिक देना पड़ता है। अतः कार्यालय स्थापित करने समय कर्मचारी लागतों का भी तुलनात्मक अध्ययन कर लेना चाहिये।

## II कार्यात्मक पहलू (Functional Aspect)

कार्यालय की स्थापना में कार्यात्मक पहलू भी गत्यर्थिक महत्वपूर्ण है। यद्यपि यह पहलू आर्थिक पहलू से काफी मिलता है और वही वहाँ पर आर्थिक एवं कार्यात्मक पहलू में अन्तर करना कठिन हो जाता है, फिर भी इन दोनों की अलग-अलग रूप में समझने का प्रयास कर रहे हैं। कार्यात्मक पहलू में वे बातें सम्मिलित हैं जो किसी कार्यालय के संचालन के समय आवश्यक होती हैं। किसी सम्बा में ये बातें लागू हो सकती हैं तो किसी में नहीं भी। किन्तु सामान्यतः कार्यालय की स्थापना में इन तथ्यों की ध्यान में रखा जाता है।

1. उचित कर्मचारियों की उपलब्धि (Availability of Proper Personnel):—कार्यालय का कार्य कर्मचारियों के बिना नहीं चला सकता है। कार्यालय में क्लर्क, शीघ्रलिपिक (stenographer) टाइपिस्ट आदि की आवश्यकता पड़नी है। किन्तु, कुछ विशिष्ट योग्यता वाले व्यक्ति हर स्थान पर उपलब्ध नहीं होते हैं। उदाहरणार्थ, यदि राजस्थान के छोटे गाँव में कार्यालय स्थापित किया जाता है तो कार्यालय के लिए उपयुक्त कर्मचारी नहीं मिल सकेंगे। अतः कार्यालय की स्थापना के समय इस बात पर ध्यान देना चाहिये कि जिस स्थान पर कार्यालय स्थापित किया जा रहा है वहाँ उपयुक्त कर्मचारी उपलब्ध कर सकेंगे अथवा नहीं। जहाँ पर उपयुक्त कर्मचारी उपलब्ध नहीं हो सकेंगे, वहाँ पर कार्यालय स्थापित करने का विचार त्याग देना ही उपयुक्त होगा।

2. यातायात की सुविधाएँ (Transport Facilities):—कार्यालय के लिए कर्मचारी दूर-दूर से आ सकते हैं। किन्तु, यह तभी सम्भव है जबकि कर्मचारियों को आने-जाने के लिए यातायात की पर्याप्त सुविधाएँ उपलब्ध हों। उतना ही नहीं य सुविधाएँ श्रम की सुलभ एवं सस्ती होनी चाहियें, जिससे कि कर्मचारी मईव आने-जाने में पड़ने वाले समय, श्रम तथा धन के भार को सहन कर सकें।

3. कर्मचारियों के लिए सुविधाएँ (Facilities for Personnel):—कर्मचारी वही अधिक समय तक रहकर कार्य करते हैं, जहाँ पर उन्हें नवीन सुविधाएँ-शौचालय के अलावा, आराम, गरीबों के धार्मिक की सुविधा-उपलब्ध हों। कई बार

कर्मचारी कार्यालय से घर जाने से पूर्व बाजार से महत्वपूर्ण वार्ग करने ही जाना चाहते हैं। उदाहरण के लिए, दवा खरीदना, पत्र पकवाएँ खरीदना, अन्य सामान्य या वस्तुएँ खरीदना, आदि। यदि कार्यालय के पास-पास ये सभी सुविधाएँ उपलब्ध हों, तो प्रति उत्तम रहता है। ऐसे कार्यालयों में अच्छे कर्मचारी भी आने को उत्सुक रहते हैं तथा सस्था में अधिक बम्बे समय तक टिकते हैं, ऐसा कई मनोवैज्ञानिकों का मानना है। बड़े शहरों के लिए यह बात विशेष रूप से लागू होती है।

4. हवाई अड्डे, रेल्वे स्टेशन आदि की समीपता (Proximity of Airport, Rly Station etc.)—कार्यालय के स्थान का चुनाव करते समय इस बात को भी ध्यान में रखना चाहिये। कई व्यवसायों में भ्रमण कार्य अधिक रहता है। अधिकारियों को बार-बार बाहर जाना पड़ता है। ऐसे व्यवसायों के कार्यालयों की स्थापना करते समय हवाई-अड्डे, बस स्टेशन रेल्वे स्टेशन आदि की स्थिति को भी ध्यान में रखना चाहिये।

5. शरु-तार सुविधाएँ (Post and Telegraph Facilities)—कार्यालय मूलतः सूचनाओं का आदान-प्रदान करता है। डाक तार सेवाओं के प्रभाव में कार्यालय की कुशलता सदेहास्पद है। अतः कार्यालय की स्थापना करते समय डाक-तार सुविधाओं की उपलब्धि को भी ध्यान में रखना चाहिये।

6. ग्राहकों के लिए सुविधाजनक (Suitable for Customers)—कार्यालय की स्थापना करते समय ग्राहकों की सुविधा को भी में ध्यान रखना चाहिये। कार्यलय ऐसे स्थान पर होना चाहिये जहाँ पर ग्राहक आगामी में पहुँच सकें, तथा वे कम समय एवं व्यर्थ से कार्यालय में पहुँच सकें।

7. अन्य संस्थाओं से सम्पर्क की सुविधा (Easy to Contact other Institutions)—कार्यालय की स्थापना करते समय एक महत्वपूर्ण बात यह भी ध्यान में रखनी चाहिये कि संस्थाओं से सम्पर्क आसानी से बनाये रखा जा सके। यदि कार्यालय कहीं अन्य संस्थाओं से दूर शहर के किसी एक कोने में स्थापित कर दिया जाता है तो अन्य संस्थाओं से निरन्तर सम्पर्क बनाने में कठिनाई आती है। प्रायः कार्यालय वही स्थापित करने चाहिये जहाँ अन्य प्रतिगामी संस्थाओं ने कार्यालय स्थित है। व्यवहार में प्रायः ऐसा ही देखा जाता है। उदाहरण के लिए, जोहरी बाजार जयपुर में सभी बड़े जोहरियों के कार्यालय स्थित है, तो चौड़ा रास्ता जयपुर में प्रायः सभी बड़े पुस्तक विज्ञेताओं एवं प्रकाशकों का कार्यालय है। इसी प्रकार अन्य उद्योगों में भी पाया जाता है।

8. शहर में समीपता (Proximity of City)—यह आवश्यक नहीं है कि कार्यालय की स्थापना मंदिर शहर में ही की जाय किन्तु, इनका अवश्य ध्यान में रखना चाहिये कि कार्यालय शहरों के समीप ही हो ताकि कार्यालय की आवश्यकता पूर्ति तत्काल हो सके। इसके अतिरिक्त बाह्य-शहरों में जाने एवं आने के मार्गों में भी वचत हो सके।

9 स्थान की पर्याप्तता (Adequacy of Place)—कार्यालय स्थापित करने से पूर्व यह भी देखा जाना चाहिये कि जिस स्थान पर कार्यालय स्थापित किया जा रहा है, वह बतमान आवश्यकताओं के लिए पर्याप्त है या नहीं। यदि अपर्याप्त स्थान पर कार्यालय स्थापित कर दिया गया तो कार्यालय का कार्य सुचारु रूप से नहीं चल सकेगा। कार्यालय में आने वाली तथा कार्यालय से कर्मचारियों, सभी को प्रभुविधा का सामना करना पड़ेगा।

10 भावी विकास की सम्भावनाएँ (Possibilities of Future Development)—कार्यालय की स्थापना करते समय भावी विकास की सम्भावनाओं को ध्यान में रखना चाहिये। व्यवसाय के बढ़ने से कार्यालय में अधिक स्थान की आवश्यकता पड़ती है। किन्तु कार्यालय के एक निश्चित स्थान को घटाया बढ़ाया तो नहीं जा सकता है। परन्तु कार्यालय ऐसा होना चाहिये, जिसकी व्यवस्था में परिवर्तन करने से अपेक्षाकृत अधिक कर्मचारियों, अधिक मशीनें आदि मगा सकें।

11. सुरक्षा (Safety)—कार्यालय सुरक्षित स्थान पर होना चाहिये। कार्यालय यदि ऐसे स्थान पर है जहाँ पर बहुत कम लोग रहते हैं तो कोई भी छूट सकता है। अतः कार्यालय पर्याप्त वस्ती वाले स्थान पर ही होना चाहिये। इसी प्रकार कार्यालय नवियों, बिस्फोटक वस्तुओं के गोदाम तथा कारखानों से दूर होना चाहिये। परिणत-स्वरूप, कार्यालय पूर्णतः सुरक्षित रह सकेगा।

12 ख्याति (Prestige)—कार्यालय ऐसे स्थान पर होना चाहिये जो सस्था की ख्याति में चार चाँद लगा सके। स्थानों के आधार पर कई बार सस्था की स्थिति का पता लगाया जाता है। सामान्यतः विश्व तथा अष्ट्री सस्थाओं के कार्यालयों के साथ ही सस्था के कार्यालय की स्थापना करने से सस्था की ख्याति बढ़ती है।

13 अन्य विभागों से समीपता (Proximity of Other Departments)—कार्यालय के स्थान का चुनाव करते समय इस बात को ध्यान में रखना भी आवश्यक है कि कार्यालय अन्य विभागों के समीप ही रहे। लिटिलफील्ड तथा पीटर्सन (Littlefield and Peterson) के अनुसार “कार्यालय वहाँ स्थापित करना चाहिये जहाँ से यह विद्युत, उत्पादन तथा अन्य प्रमुख कार्यों की आवश्यकताओं को मजबूती प्रकार पूरा कर सके।” किन्तु अन्य सभी विभाग एक स्थान पर स्थित नहीं हैं तो यह समस्या उत्पन्न होगी कि किस विभाग के पास कार्यालय स्थापित किया जाय। ऐसी स्थिति से कार्यालय के स्थान का चुनाव से पूर्व यह विश्लेषण करना चाहिये कि किस विभाग से सर्वाधिक रूप से कार्य पड़ता है और प्रबन्धकों को इससे सम्बन्धित अन्य तथ्यों के सम्बन्ध में भी जानकारी प्राप्त करनी चाहिये। तत्पश्चात् कार्यालय के स्थान का निर्णय लेना चाहिये।

14. हवा एवं रोशनी (Air and Light)—कार्यालय के स्थान का निर्णय लेते समय हवा एवं रोशनी जैसे महत्वपूर्ण बातों को नहीं भनना चाहिये। कार्यालय

रम स्थान पर हाना चाहिये जहाँ पर पयापन हवा घाती हो। यदि हवा की कमी रहती है तो वातानुकूल व्यवस्था की सम्भावना पर विचार करना चाहिये। इसी प्रकार वायानय म पयापन रागनी भी घाती चाहिये। किन्तु यदि रोगनी नहीं घाती है। तो कृत्रिम प्रवाग की व्यवस्था का भी भरी प्रकार अध्ययन कर लेना चाहिये।

## II मनोवैज्ञानिक पहलू (Psychological Aspect)

वायानय व स्थान की चुनाव करते समय मनोवैज्ञानिक पहलू पर भी ध्यान देना आवश्यक है। रमचागी जा कार्यलय म काय वस्त हैं व अपन दैनिक काय जान का जगमग निहाइ भाग कायानय म ही मिलान हैं, उनक विचार निश्चित ही वायानय व स्थान म प्रभावित हान ह। काय व प्रति र्वि एव प्ररचि उत्पन्न करन म वायानय का मन्त्रपूग स्थान है।

वायानय का स्थिति स नी कार्यलय का वातावरण बनना है। वातावरण म मनुष्य व आचार विचार तथा भावनाएँ बनती ह। इन कायानय की स्थापना करन समय मनोवैज्ञानिक वाता पर भी ध्यान देना चाहिये। प्रथम को वायानय व स्थान का चुनाव करन समय वायानय व धाम-याग व वातावरण से परिचित जाना चाहिये। उक्त पत्र म ही इस बात पर विचार करना चाहिये कि कार्यलय का अनुकूल स्थिति म कमवागिया का कायक्षमता तथा विचारा पर क्या प्रभाव पडगा? क्या यक्त स्थिति कमवागिया सहसा व ग्राहका तथा अन्य प्रायन्तुका व मन्निदर म सम्था व प्रति प्रच्छी भावना उत्पन्न कर सकगी? यदि प्ररग्यर इन प्रना का उत्तर सम्था व हित म धान है तो उक्त उग प्रमुख स्थान पर कार्यलय स्थापित करना चाहिये अन्यथा नना।

## वायानय का स्थान शहर बनाम कस्ब (Site of Office City & Town)

यक्त बार यह प्रन उठता है कि कोड ध्यानमापिक सम्था अपन कायानय का पत्रा म स्थापित कर या कस्बा तथा गाँव म। यह पत्र ही विवाधान्वत प्रन है। इस प्रन का उत्तर देन म पूर हम गहरा गी कस्बा म वायानय स्थापन व मना भाभा एव दोष का प्रमग अध्ययन कर लेना चाहिये।

## शहरो मे कार्यलय खोलने क लाभ (Advantages)

गहरा म वायानय स्थापन व प्राय निम्ननिम्नित लाभ हान ह

1. संचार सुविधाएँ—गहरा म वायानय की स्थापना म वायानय व मन्त्रपूग उद्श्य—सूचनाएँ प्रदान करन तथा प्राप्त करन का उद्श्य—ग्रामानी म पूरा हा जाना है। इसकि पत्रा म संचार व गान काफ़ी विकसित जान है।

2. **अन्य सुविधाएँ**—शहरों में बैंक, बीमा कम्पनियों आदि की सुविधाएँ मिल जाने से सस्था का संचालन आसानी से किया जा सकता है।

3. **बाजार**—एक ही शहर में प्रायः काफी विस्तृत बाजार प्राप्त हो जाता है। अतः मान के विक्रय में कठिनाई नहीं आती है।

4. **यातायात सुविधाएँ**—शहरों में यातायात के साधन पर्याप्त विकसित होते हैं। अतः कर्मचारियों को आने-जाने तथा अधिकारियों को व्यावसायिक यात्रा करने में कठिनाइयों का सामना नहीं करना पड़ता है।

5. **प्रतिस्पर्द्धा तथा अन्य व्यावसायिक सस्थाओं से सम्पर्क**—प्रायः शहरों में एक ही व्यवसाय की अनेकों फर्में पाई जाती हैं। अतः शहरों में कोई भी सस्था अन्य व्यावसायिक सस्थाओं से आसानी से सम्पर्क स्थापित कर सकती है।

6. **कुशल कर्मचारियों की उपलब्धि**—शहरों में कई तरह के लोग बसते हैं। अतः कार्यालय में कार्य करने के लिए कार्यालय की आवश्यकतानुसार आसानी से स्थानीय कर्मचारी उपलब्ध हो जाते हैं।

**शहरों में कार्यालय खोलने के दोष (Disadvantages)**

शहरों में कार्यालय खोलने के निम्नलिखित प्रमुख दोष भी हैं। उनको शहरों में कार्यालय खोलते समय ध्यान रखना चाहिये।

1. **कार्यालय भवन की लागत**—शहरों में कार्यालय भवन की लागत बहुत पड़ती है। यदि कार्यालय भवन क़य किया जाता है तो बहुत अधिक धन राशि विनियोग करनी पड़ती है। यदि कार्यालय किराये पर लिया जाता है तो भी बहुत बड़ी धन राशि प्रति माह किराये के रूप में देनी पड़ती है, जो प्रायः कम्बों की तुलना में काफी अधिक होती है।

2. **कर**—शहरों में नगरपालिकाओं द्वारा बिना जाने वाला कर प्रायः कम्बों में अधिक ही होता है। कहीं-कहीं तो कम्बों में कार्यालयों पर कोई कर क़मूल नहीं किया जाता है।

3. **भीड़-भाड़**—शहरों में प्रायः भीड़-भाड़ होती है। उन्हें घरों में, बसों में, कार्यालय में, निपट में, सिनेमा में, घूमने-फिरने के स्थानों पर भीड़-भाड़ ही देखने को मिलती है। कार्यालय के कर्मचारी शहरों के ऐसे जीवन में उकता जाते हैं। अतः उनमें कार्य के प्रति रुचि नहीं रहती है।

4. **दूषित वातावरण**—शहरों में अनेकों कारखाने, यन्त्र आदि होते हैं, अनेकों पेट्रोल तथा डीजल से, चलने वाले स्वचालित वाहन होते हैं। इन सबके परिणामस्वरूप शहरों का वातावरण दूषित होगा जा रहा है। अतः कई लोग शहरों में रहना उचित नहीं समझते हैं।

**कम्बों में कार्यालय स्थापित करने के लान (Advantages)**

कम्बों में कार्यालय स्थापित करने के शहरों की तुलना में कुछ लाभ हैं जिनके निम्नलिखित हैं :-



1 कम लागत—कच्चे या छोटे गहरो में कार्यालय स्थापित करने का प्रयत्न है। तब यह है कि वहाँ पर कम लागत में कार्यालय उपलब्ध हो जाते हैं। कम लागत का भवन गरीबों को तो गहरो की अपेक्षा कम बीमारी पर मिल सकता है। योग बनवाना है तो कम लागत पर जायाया जा सकता है। यदि भवन किराये पर होता है तो भी कच्चे में गहरो की तुलना में कम किराये पर मिल सकता है। अतः कच्चे में कार्यालय स्थापित करने का यह महत्वपूर्ण लाभ है।

2 कार्यालय कर्मचारियों की सुखी—आधुनिक बड़े गहरों के जीवा से यह लाभ लगता प्रतीत होता है कि वे जो कच्चे में जाकर रहने की सोचने लगे हैं। अतः यदि कार्यालय के कर्मचारियों की यही भावना है तो कच्चे में कर्मचारी अधिक खुश होंगे। हवा, पटा आदि पर पहुँचने में लगाने नहीं करने पड़ेंगे।

3 कम वेतन—गहरो की अपेक्षा कच्चे तथा गाँवों का जीवन स्तर कम होता ही रहा है। कर्मचारियों को कार्यालय पहुँचने के लिए भी बहुत प्रधित प्रभाव नहीं होता प्रतीत होता है। अतः कच्चे में कर्मचारी कम वेतन पर भी उपलब्ध जाते हैं।

4 अच्छा वातावरण—कच्चे का वातावरण काफी सुखदायक होता है जो स्वास्थ्य की दृष्टि में लाभदायक होता है। लग वातावरण में सभी लोग रहना प्रयत्न करते हैं।

5 विभिन्न सुविधाओं की उपलब्धि सम्भव—आजकल कच्चे में भी गहरो का न तो सभी सुविधा उपलब्ध की जा सकती है। यातायात सार आदि की सुविधा उपलब्ध हो जाती है।

6 समान क्षत्रीय विकास—यदि व्यावसायिक संस्थाओं के कार्यालय गहरो में कच्चे में जाने लगें तो सभी क्षेत्रों का समान विकास हो सकता है। भारत में यह बात ही गहरो में आधुनिक वातावरण केन्द्रित है। यदि इन्हें कच्चे या गाँवों में स्थानान्तरित किया जाय तो उनका प्रचालन विकास किया जा सकता है।

7 सरकारी नीति को बल—यदि व्यावसायिक संस्थाएँ अपने कार्यालयों को गहरो में हटाकर कच्चे में तथा गाँवों में स्थानान्तरित करती हैं या कच्चे में भी कार्यालय खोलती हैं तो इससे सरकारी नीति को बल मिलता है। भारत में सरकारी नीति के परिणामस्वरूप ही एक प्रीमा आदि संस्थाओं के कार्यालय कच्चे तथा गाँवों में खुल रहे हैं।

कच्चे में कार्यालय स्थापित करने के दोष (Disadvantages)

कच्चे में कार्यालय स्थापित करने के जहाँ कई लाभ हैं वहाँ इससे कुछ दोष भी हैं। उनका भी हम नीचे संक्षेप में वर्णन करते हैं —

1 बड़े सुविधाओं का अभाव—भारत के कच्चे में कार्यालय स्थापित करने में सबसे बड़ी बाधा यह है कि वहाँ पर कई सुविधाओं का अभाव है। वही टेलीफोन की सुविधा का अभाव है तो नहीं टैक्स की। इसी प्रकार वही वही पर तो डाक

तार, बैंक, बीमा की सुविधाएँ भी अपर्याप्त हैं। अतः कस्बों में कार्यालय स्थापित करने में बड़ी कठिनाई हो जाती है।

2 योग्य कर्मचारियों का अभाव—कार्यालय के कार्य में विशिष्ट योग्यता वाले व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ती है, कस्बों में इस प्रकार की विशिष्ट योग्यता वाले व्यक्ति बहुत ही कम उपलब्ध होते हैं। अतः कस्बों में कार्यालय स्थापित करने में यह कठिनाई उत्पन्न होती है।

3 अन्य संस्थाओं से सम्पर्क में कठिनाई—कस्बों में प्रायः बहुत कम कार्यालय होते हैं। अधिकतर कार्यालय शहरों में ही स्थित होते हैं। अतः अन्य संस्थाओं में सम्पर्क स्थापित करने में कठिनाई उत्पन्न होती है।

4 कस्बों तथा शहरों के बीच सम्पर्क साधनों का अभाव—बड़े व्यावसायिक संस्थाएँ कस्बों में कार्यालय इसलिए भी स्थापित नहीं करना चाहती हैं, क्योंकि कस्बों तथा शहरों के बीच पर्याप्त सम्पर्क साधनों का अभाव है। यानायात के तीव्र एवं प्रभावशाली साधन उपलब्ध नहीं हैं।

5 निष्कर्ष—शहरों एवं कस्बों में कार्यालय स्थापित करने के लाभ-दोषों का अध्ययन करने के बाद हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं, कि कार्यालय ऐसे स्थान पर स्थापित किया जाना चाहिये, जहाँ पर भित्तव्ययतापूर्वक तथा कुशलता से कार्यालय का संचालन किया जा सके। व्यवसायी को कार्यालय के स्थान का निर्णय लेने से पूर्व उन सभी बातों को ध्यान में रखना चाहिये, जो कि कार्यालय के स्थान का चुनाव करते समय ध्यान में रखी जानी आवश्यक होती है।

### कार्यालय भवन निजी बनाम किराये का

(Office Building - Own v. s Rental Building)

कार्यालय भवन का निर्णय करते समय यह बात भी सामन्य आनी है कि कार्यालय का भवन निजी हो, अथवा किराये पर लिया जाए। वास्तव में यह प्रश्न प्रबन्धकों के विचार का है, तथा इसका उत्तर बहुत कुछ सीमा तक प्रबन्धकों की नीति पर निर्भर करता है। किन्तु हम प्रश्न के दोनो पहलुओं के लाभ-दोषों का अध्ययन करके यह ज्ञान कर सकते हैं, कि वैज्ञानिक रूप में दोनो का विकल्प करना प्रष्ट है।

निजी भवन में कार्यालय स्थापित करने से लाभ (Advantages) :

निजी भवन में कार्यालय स्थापित करने से निम्नलिखित प्रमुख लाभ प्राप्त हो सकते हैं —

1 आवश्यकतानुसार परिवर्तन—निजी भवन में कार्यालय स्थापित करने का सबसे बड़ा लाभ यह है, कि अपने भवन में आवश्यकतानुसार परिवर्तन करवाये जा सकते हैं। यदि भवन नया बनवाया जा रहा है, तो बनवाने समय ही आवश्यकता ज्ञान में रखा जा सकता है।

**2 सस्था की रूपाति**—प्रायः सस्था का निजी भवन सस्था की रूपाति बढ़ा सकता है। सस्था का भवन सस्था के नाम में होता है तो सस्था की रूपाति बढ़ती ही है। उदाहरणार्थ टाइम्स आफ इण्डिया रिजिडिंग ऐसोसियेशन, इण्डियन प्रेस रिजिडिंग आदि नाम सस्थाओं के नाम से सम्बन्धित हैं। इससे कार्यालय तथा सस्था की रूपाति बढ़ती है। निजी भवन होने पर ही सस्था का नाम को भवन के नाम से जोड़ा जा सकता है।

**3 आय का स्रोत**—निजी भवन सस्था के लिए आय का स्रोत भी बढ़ा सकता है। सस्था के भवन का एक भाग जो वर्तमान में सस्था के लिए आवश्यक नहीं है किराये पर दिया जा सकता है। रिगया निरन्तर रूप से स्थाई आय का साधन हो जाता है।

**4 कार्यालय विस्तार में आसानी**—यदि निजी भवन होता है तो कार्यालय का विस्तार आसानी से किया जा सकता है। यदि भवन का कोई भाग किराये पर है तो उसे स्थानीय बरगवर कार्यालय के लिए प्रयोग में लिया जा सकता है। यदि किराये पर नहीं है तथा उस भवन का विस्तार करने कार्यालय के विस्तार की आवश्यकता की पूर्ति की जा सकती है।

**5 स्थिरता**—निजी भवन होने पर कार्यालय का बार-बार स्थानांतरित नहीं करना पड़ता है। कार्यालय का स्थान एक ही बना रहता है।

**6 ग्राहकों को सुविधा**—कार्यालय एक ही स्थान पर स्थापित रहने में ग्राहकों को बहुत सुविधा रहती है। उन्हें ऐसे नये स्थानों पर कार्यालय की लोज करना की आवश्यकता नहीं रहती है। वही स्थान पर आसानी से कार्यालय पर पहुँच सकते हैं।

**7 संचार सुविधाएँ**—निजी भवन होने में संचार व्यवस्था में भी सुविधा मिल जाती है। बार-बार पत्रें उड़ान जाने में पत्रों तथा तारों के दर में पहुँचाने, कभी कभी पत्रों के यथा स्थान नहीं पहुँचाने का कारण भारी व्यावसायिक क्षति होती है। इसके अतिरिक्त कार्यालय के परिवर्तन के कारण टेलीफोन टेरेक्स तथा अन्य यंत्रों के पुनः स्थापना की आवश्यकता भी पड़ती है। किन्तु निजी भवन में इस प्रकार की किसी भी कठिनाई का सामना नहीं करना पड़ता है।

**8 सुरक्षित विनियोग**—कार्यालय के भवन में लगाया धन तुलनात्मक रूप में अधिक सुरक्षित रहता है। धन का भी सस्था जिसने पास पर्याप्त सचित कोष है, उक्त भवन को व्यय करके विनियोग कर सकती है। सस्था जब चाहे भवन को उचककर धन राशि प्राप्त कर सकती है।

**निजी भवन में कार्यालय स्थापित करने के दोष (Disadvantages)**

निजी भवन में कार्यालय स्थापित करने के निम्नान्वित दोष हैं

**1 भारी विनियोग**—कार्यालय के लिए निजी भवन के बनाने या श्रय करने में बहुत बड़ी राशि का विनियोग करना पड़ता है।

2. मरम्मत आदि की आवश्यकता—निजी भवन में कार्यालय स्थापित करने पर मरम्मत तथा देखभाल आदि का भार भी सस्था पर ही पड़ता है।

3. परिवर्तनों पर व्यय—जब कभी भी कार्यालय में नई मशीनें लगाई जाती हैं या कार्यालय के कार्य तकनीक में परिवर्तन किया जाता है, तब भवन में भी काफी परिवर्तन करने पड़ते हैं। अतः उन परिवर्तनों का व्यय-भार भी सस्था को ही उठाना पड़ना है।

4. छोटी सस्थाओं के लिए कठिन—छोटी सस्थाओं के लिए अपने कार्यालय का भवन खरीदना या बनवाना अत्यन्त कठिन होता है। उनके पास इतने वित्तीय साधन नहीं होते हैं, कि वे कार्यालय के भवन का नष्ट करने या बनवाने के लिए धन का वित्तियोग कर सकें।

किराये के भवन में कार्यालय स्थापित करने से लाभ (Advantages) :

किराये के भवन में कार्यालय स्थापित करने के निम्नलिखित प्रमुख लाभ हैं—

1. भवन नष्ट करने या बनवाने की समस्या से मुक्ति—किराये के भवन में कार्यालय स्थापित करने का पहला लाभ यह है, कि प्रबन्धकों को कार्यालय के लिए भवन नष्ट करने या बनवाने की समस्या से मुक्ति मिल जाती है। इन्से भवन की मरम्मत या देखभाल की समस्या उत्पन्न भी नहीं हो पाती है।

2. वित्तीय साधनों पर अनुकूल प्रभाव—जब कार्यालय के लिए भवन किराये पर लिया जाता है, तो सस्था के वित्तीय साधनों पर अनुकूल प्रभाव ही पड़ता है। यदि भवन नष्ट कर लिया जाय या बनवा लिया जाय, तो सस्था के साधन नुक़चित हो जाते हैं। भवन खरीदने समय काफी धन व्यवसाय में से एक साथ निकाल कर देना पड़ता है।

3. स्थान परिवर्तन में सरलता—जब कभी भी कार्यालय के स्थान के परिवर्तन की आवश्यकता पड़ती है, बहुत आसानी से कार्यालय के स्थान का परिवर्तन किया जा सकता है। जबकि, अपने निजी भवन में अपना स्थान उत्पन्न हो जाने के कारण परिवर्तन में बाधा उत्पन्न होती है।

4. छोटे कार्यालयों को सुविधा—बड़े छोटे कार्यालय जिनको बहुत ही कम स्थान की आवश्यकता होती है, उनके लिए निजी भवन अनुविधाजनक हो सकते हैं। उनके अपने कार्यालय भवन की विस्तृत जगह को अयोग्य करने की समस्या उत्पन्न हो जाती है। अतः उन्हें किराये की छोटी सी जगह प्राप्त करने में ही सुविधा रहती है।

5. भवन के क्षय से हानि नहीं—यदि किराये के भवन में ही कार्यालय स्थापित किया जाता है, कार्यालय के भवन में होने वाली हानि में सस्था को कोई हानि नहीं पहुँचती है। निजी भवन होने पर भवन के किसी भी प्रकार के नुक़सान से सस्था को नुक़सान उठाना पड़ता है।

निराश्रय व भवन म वायालय स्थापित करन व दोष (Disadvantages)

निराश्रय व भवन म वायालय स्थापित करन व निम्नलिखित दोष हे —

1 बार-बार स्थान परिवर्तन—निराश्रय व भवन म वायालय स्थापित करन का बड़ा दोष यह है, कि वायालय व स्थान का बार-बार परिवर्तन करता पड़ता है। जब भी भवन का माजिन भवन स्थानांतरण व तिरा बह, भवन स्थानी करन देता पड़ता है।

2 बार-बार निराश्रय बढ़ान की भाग—जब भवन माजिन बार-बार निराश्रय बढ़ान का भाग रहता है। अतः मर्यादा का निराश्रय बढ़ाना पड़ता है। जिससे मर्यादा लागत में मरता है।

3 स्थिति का रक्षण—जब उच्च गति में एक परम्परा है कि भवन का माजिन भवन विराट् का म पुनः स्थिति व रक्षण मागत है। भारत म 'पण्डा' का रक्षण व नाम म भी गम जाना जाता है। पण्डा की रक्षण भी बहुत प्रसिद्धि हाती है। जब बार-बार रक्षण मर जाय गाय म भी प्रसिद्धि जाता है। अतः निराश्रय व भवन का रक्षण व रक्षण भी पड़ता है।

4 भारी निराश्रय—वायालय का भवन निराश्रय व भवन म एक कठिनाई म भी आती है, कि भवन माजिन भवन भवन का बहुत प्रसिद्धि निराश्रय मागत है। तूति भारत म भवन की रक्षा है। अतः मर्यादा मागा निराश्रय का ही पड़ता है।

5 संचार का अव्यवस्था—जब वायालय व भवन भवन का स्थानी रक्षण दूर भवन म जाना पड़ता है। वा भवन व्ययस्था अव्यवस्था हो जाती है। पण्डा यथा स्थान नष्ट पड़ने का है। स्थानीय स्थान म मर्यादा मर्यादा की पुनः मर्यादा म मर्यादा मर्यादा व रक्षण भी अव्यवस्था मर्यादा हो जाता है।

6 परिवर्तन म व्यवस्था—वायालय म बार-बार परिवर्तन करन म वायालय का रक्षण पण्डा है। मर्यादा पण्डा की स्थानांतरण म भी व्यवस्था है। इसके अतिरिक्त टूट फूट का जान-सामान का जान-सामान व भी वायालय पुनर्गठन उत्पन्न पड़ता है।

7 अव्यवस्था व अनुसार भवन मित्रता कठिन—निराश्रय व भवन का कठिनाई यह भी आती है कि भवन अव्यवस्था व अनुसार भवन मित्रता है। इसके अतिरिक्त उमम परिवर्तन का वायालय वायालय मर्यादा जा गता है। अतः व अनुविधान का सामना करना पड़ता है।

निष्कर्ष—निम्नी तम निराश्रय व भवन म वायालय स्थापित करन व वायालय का अव्यवस्था करन म स्पष्ट होता है कि निम्नी भवन म वायालय स्थापित करन व अतिरिक्त लाभ होते हैं। निम्नी निम्नी भवन व निम्नी पर्याप्त भवन रक्षण व निम्नी का अव्यवस्था पड़ता है, जो निम्नी भी दाना मर्यादा व निम्नी कठिन काय है।

### समस्या के लिए प्रश्न

1. कार्यालय स्थान का चुनाव करते, समय किन किन तत्वों को ध्यान में रखना चाहिये ?  
*What factors should be taken in to consideration while selecting an office site ?*
2. एक कार्यालय को शहर या कस्बे में स्थापित करने के लाभ-हानि का तुलनात्मक अध्ययन कीजिये ।  
*Discuss the Comparative merits and demerits of locating an office either in a city or in a town ?*
3. निजी भवन तथा किराये के भवन में कार्यालय स्थापित करने के लाभ-हानि का तुलनात्मक वर्णन कीजिये ।  
*Give a Comparative Statement of advantages and disadvantages of locating an office in an own or rental building ?*

## कार्यालय नियोजन (Office Planning)

प्रसिद्ध अर्थशास्त्री आर्थर एव लिहागवार आर्नोल्ड टोयाम्बी (Arnold Toynbee) के अनुसार 'मनुष्य का यह गुण है कि वह योजना बनाता है।' प्रत्येक व्यवसाय के कार्यालय के प्रत्येक भी इस सामान्य मूल्य के अन्तर्गत नहीं है। वे भी कार्यालय कार्यों का अपनी प्रकार नियोजन करने के। नियोजन करने से कार्य पर्याप्त समय सुचारु रूप में पूरे किये जा सकते हैं।

### नियोजन की परिभाषाएं एवं अर्थ (Definitions and Meaning)—

कास्त तथा रोजेन्जवेग (Kast and Rosenzweig) के अनुसार, 'नियोजन पूर्व निर्धारित कति विधिया का समूह है।'<sup>1</sup>

कून्टज़ तथा ओ'डोनेल (Koontz and O'Donnel) के अनुसार, 'नियोजन एक मौखिक प्रक्रिया है किसी निष्ठा के कारण का निर्धारण है तथा निर्णयों को जल्दी, सध्या तथा पूर्व विचारित अनुमानों पर आधारित करना है।'<sup>2</sup>

हैमन (Haiman) के अनुसार, 'यथा किया जाना है का पूर्व निर्धारण ही नियोजन है।'<sup>3</sup>

हार्ट (Hart) के मतानुसार, 'नियोजन कार्यों की शृङ्खला का अग्रिम निर्धारण है, जिसके द्वारा निश्चित परिणाम प्राप्त किये जाने हैं।'<sup>4</sup>

संक्षेप में, हम यह कह सकते हैं कि नियोजन का तात्पर्य प्रविध्य की क्रियाओं का वर्तमान में निर्धारण करना है। यह वह प्रविधि है जिसके द्वारा प्रबन्धक अपने

1 "A plan is determined course of action" —Kast and Rosenzweig

2 "Planning is an intellectual process the conscious determination of cause of action, the basing of decisions on purchases facts and considered estimates" —Koontz and O'Donnel Op Cit p 21

3 "Planning is deciding in advance what is to be done" —Haiman

4 "Planning is the determination in advance of a line of action by which certain results are to be achieved" —Hart

साधनों को उद्देश्यों के अनुसार समायोजित करते हैं। यह सचेतन अग्रिम निर्धारण है कि क्या किया जाना है, कब किया जाना है, किस प्रकार किया जाना है और किसके द्वारा किया जाना है ?

### नियोजन के लक्षण (Characteristics)

उपयुक्त परिभाषाओं से नियोजन के निम्न प्रमुख लक्षण स्पष्ट होते हैं —

1. नियोजन का सारतत्त्व भविष्य के लिये ध्यान में रखना है।
2. इसमें पूर्वनिर्धारित कार्य सम्मिलित हैं।
3. नियोजन में वैकल्पिक कार्यविधि होती है।
4. इसमें एक निश्चित समय दिया होता है।
5. इसका उद्देश्य अच्छे परिणाम प्राप्त करना होता है।
6. यह निरन्तर मिश्रित प्रक्रिया है।
7. इसमें उद्देश्यों का चयन, नीतियों, कार्यक्रमों, प्रविधियों का विकास सम्मिलित है।

8. नियोजन में व्यक्तिगत या संगठनात्मक तत्त्व पाया जाता है।

9. नियोजन का प्रमुख तत्त्व यह है कि इसमें समय के अनुसार परिवर्तन होता है।

10. यह एक संगठन के सदस्यों के लिए निर्देशक का कार्य करता है।

**कार्यालय नियोजन का अर्थ**—नियोजन शब्द का साथ कार्यालय शब्द जानने से कार्यालय नियोजन शब्द का निर्माण हो गया है। प्रत्येक कार्यालय नियोजन में आशय कार्यालय की भावी क्रियाओं का वर्तमान में निर्धारण करना है। यह वह प्रविधि है जिसके द्वारा कार्यालय प्रबन्धक अपने साधनों को कार्यालय के उद्देश्यों के अनुसार समायोजित करते हैं। यह जानबूझकर अग्रिम निर्धारण कि क्या किया जाना है, कब किया जाना है, किस प्रकार किया जाना है और किसके द्वारा किया जाना है।

### कार्यालय नियोजन के उद्देश्य

#### (Objectives of Office Planning)

1. न्यूनतम लागत पर कुशलतापूर्वक सूचनाएँ तथा तथ्यों का संग्रहण करना।
2. कम से कम लागत पर पर्याप्त सूचनाएँ तथा तथ्यों को प्रबंधकों के समक्ष प्रस्तुत करना।
3. उचित समय में आवश्यकतानुसार सूचनाएँ प्राप्त करना।
4. संप्ला के विभागों की अपेक्षित सेवाओं को यथा समय उपलब्ध करना।
5. प्रभावपूर्ण जनसम्पर्क स्थापित करना।
6. महत्व के अनुसार कार्यों को प्राथमिकता प्रदान करना।



7. ਤਰਿਤਾ ਜ਼ਯਨਿਰੀ ਤਾ ਤਖਿਤ ਕਾਰ੍ਯੰ ਲੀਯਤਾ ।

8. अतस्तत्पूज्यं तानि च विरीक्षणं तदा ।

प्रभावशाली कार्यालय नियोजन की आवश्यकताएँ  
(Prerequisites of Effective Office Planning)

प्रभातः ॥ रागाः न विद्यन्ते कश्चिद् न विद्वन्मतिगता वाता न ह्यो  
मातृगताः ॥—

१. स्पष्ट निर्धारित उद्देश्य (Well defined Objectives)—स्पष्ट उद्देश्य योजना का पहला और आवश्यकतयावश्यक पहलू है। अतः प्रत्येक योजना में स्पष्ट उद्देश्य होना चाहिए। अतः प्रत्येक योजना में स्पष्ट उद्देश्य निर्धारित होते हैं।

[illegible]

३ विस्तृत (Extensive)—फायदा विस्तृत होता चाहिये ताकि जगत् जनमानस में किसी प्रकार की छवि उत्पन्न न हो। एकाधिकार के अन्तर्गत सभी कार्य सम्पादित किये जाने चाहिए जो कि समुचित नियोजन से पूरा करने में निष्प्रयत्न है।

4. नोच (11c 1 c) एक प्रमाणकारी नियामक तालिका महत्वपूर्ण लक्षणों पर है कि यह चोरी है। नियोजन तालिका होना चाहिए ताकि यह है कि नियामक अनुमानित घटनाएँ नहीं होती हैं जो उपस्थित घटनाओं के अनुसार नियामक परिवर्तन किया जा सकता है। उक्ति (11d 1 c) तालिका में 'नियोजन लोचनीय होता है जिसे बिना किसी संयोजक आधार पर वास्तविकता की हानि के बदलती हुई परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तित किया जा सके।

5. साधुनिष्ठ (B. I. no. 4) पर प्रमाणाती नियोजन या साधुनिष्ठ होता भी परमादर्यय है। अथर उन्त्य ही पूति जेय गारता के प्रयोग भ पूर्य रूप मे गनुता होता साधुय ययसा मयतर परिणामा या गामसा रयसा पर सरसा हे।

6 शिष्यगो (I c n ms I) शिष्योऽपि भिष्यत्यपि भी होता चाहिये ।  
 मण्डल ३ का स्तना वा देगे देह या स्तनीवा गी होता चाहिये । साम ही शिष्योऽपि  
 दत्ता यद् भी सम्भाव्ये वि सम्भाव्ये उद्भूत भिष्यत्यपि सम्भाव्ये विद्ये जा गये ।

7 स्पष्टता (Free from Ambiguity) — पर नियोजन को अक्षता या अस्पष्टता उभरे कोई अस्पष्टता नहीं रहने देनी चाहिये। स्पष्टता का अभाव में किसी भी कार्यकारी को उम्मीद नहीं है कि प्रतीति उद्देश्यी उद्देश्यता स्थिति होगी।

8 भविष्य का ध्यान (Futurity)—नियोजन नूतन भविष्य के लिए पूर्वा-  
नुमान है। अतः एक नियोजन की सफलता के लिए भविष्य-कल्पना में रचना बहुत  
ही आवश्यक माना जाना चाहिये।

9. हिस्सेदारी (Participation)—एक अच्छे नियोजन के लिए हिस्सेदारी  
का महत्वपूर्ण स्थान है। अतः नियोजन के समय अधिकारियों में ही नहीं बल्कि  
अधीनस्थों से भी परामर्श करना चाहिये। नियोजन विभाग के स्टॉफ द्वारा निर्मित  
नियोजन की सफलता की आशा करना केवल हवाई महल या रेत का महल (Ivory  
Tower) हट्टे करने के समान होगा।

10 व्यावहारिकता (Practicable)—नियोजन ऐसा हो जिसे व्यावहारिक  
रूप प्रदान किया जा सके। यदि नियोजन को क्रियान्वित करना सम्भव नहीं है तो  
नियोजन करना ही व्यर्थ होगा।

### कार्यालय नियोजन की प्रक्रिया

#### (Process or Steps of Office Planning)

नियोजन भविष्य में किये जाने वाले कार्यों का निर्धारण करना है तथा किसी  
भी कार्य को करने की एक सतत प्रक्रिया होती है। इस प्रक्रिया में सामान्यतः निम्न  
लिखित कदम उठाये जाते हैं—

1 उद्देश्यों का निर्धारण करना (Establishment of Objectives)—  
नियोजन प्रक्रिया का प्रारम्भ नियोजन के उद्देश्यों का निर्धारण करके किया जाता  
है। सर्वप्रथम सम्पूर्ण संस्था के नियोजन के उद्देश्यों का निर्धारण कर लेना चाहिये।  
सत्त्वस्थान विभागों एवं उप-विभागों के उद्देश्यों का निर्धारण करना चाहिये। इन  
उद्देश्यों के अनुसार ही कार्यालय के उद्देश्यों का निर्धारण करना चाहिये। उद्देश्यों  
का निर्धारण कर लेने पर ही योजना को निश्चित स्वरूप प्रदान किया जा सकता  
है। इसके अतिरिक्त उद्देश्यों का निर्धारण करने में ही यह ज्ञान हो सकता है कि  
उन उद्देश्यों को पूरा करने के लिये किसी नये नियोजन की आवश्यकता पड़ेगी या  
किसी पुरानी योजना में सुधार करना पड़ेगा आदि।

2. सम्बन्धित क्रियाओं के सम्बन्ध में पूर्ण जानकारी प्राप्त करना (Obtain-  
ing complete Information about the activities involved)—नियोजन के  
उद्देश्यों के निर्धारण के बाद नियोजन से सम्बन्धित क्रियाओं के सम्बन्ध में आवश्यक  
सम्पूर्ण जानकारी प्राप्त करना परमावश्यक है। इसके अतिरिक्त, इन क्रियाओं  
का संस्था की अन्य क्रियाओं पर क्या प्रभाव पड़ेगा, की जानकारी भी करना  
परमावश्यक होता है। इस हेतु पुराने रिकार्ड, प्रतिस्पर्धी संस्थाओं की क्रियाओं का  
अवलोकन, अनुसंधान आदि आदि सहायक मिट्ट हो सकते हैं।

3 सूचनाओं का वर्गीकरण एवं विश्लेषण करना (Analysing and  
Classifying the Information)—प्राप्त सूचनाओं एवं जानकारी का वर्गीकरण  
एवं विश्लेषण करना चाहिये तथा यह ज्ञात करना चाहिये कि इन सूचनाओं का

नियोजन में कोई सम्बन्ध है मरता ही। इस हेतु प्राप्ति सूचनाओं एवं तथ्यों का मार्गशीर्षन करना चाहिये। इसका विश्लेषण करना चाहिये।

4 **नियोजन की मान्यताओं को निश्चित करना** (Establishment of Factual Premises) नियोजन के लिए कुछ मान्यताओं को निश्चित करना भी आवश्यक होता है। मान्यताएँ नियोजन की ये सीमाएँ होती हैं जिनके अन्तर्गत नियोजन किया जाता है। इन मान्यताओं का जितना विश्लेषण किया जा सके, वरन् का पता चलना चाहिये। यह मान्यता बनना होगा कि वास्तविकता को प्रभावित करने वाले तत्त्व समान हैं। अतः नियोजन की मान्यताओं को जितना स्पष्ट कर दिया जायेगा उतना ही लाभप्रद होगा।

5 **पर्याप्त योजनाओं का निर्धारण** (Determining Alternative Plans) किसी भी नियोजन को अंतिम रूप देने से पहले कई वैकल्पिक नियोजन सामने होने हैं। कून्टज़ तथा ओ'डोनेल (Koontz and O'Donnel) के मतानुसार, शायद ही किसी ऐसा नियोजन किया जाता है जिसका कोई विकल्प नहीं होता है। अतः एक नियोजन के लिए कई वैकल्पिक योजनाओं का निर्माण करना भी नियोजन प्रक्रिया में एक महत्वपूर्ण काम कहा जा सकता है।

6 **विकल्पों का मूल्यांकन** (Evaluation of Alternative Plans) — वैकल्पिक योजनाओं के निर्माण के बाद एक नियोजन इन योजनाओं का तुलनात्मक अध्ययन करता है और वैकल्पिक योजनाओं का मूल्यांकन करता है। मूल्यांकन करते समय कई बातों को ध्यान में रखा जाता है। यद्यपि सभी विकल्प किसी न किसी स्तिटिकोण में मर्यादा को लाभप्रद होते ही हैं। किन्तु विकल्प से मर्यादा को अत्यधिक लाभ प्राप्त हो सकता है। इस बात को ध्यान में रखकर मूल्यांकन करना चाहिए।

7 **सर्वोत्तम नियोजन का चुनाव** (Selection of the best Plan) — विकल्पों के मूल्यांकन के बाद सर्वोत्तम विकल्प का चुनाव किया जाता है। व्यवहार में देखा जाता है कि प्रायः सर्वोत्तम नियोजन एक ही विकल्प से सम्भव नहीं हो पाता है। अतः एक से अधिक विकल्पों का चुनाव किया जाता है। एसी परिस्थिति में इन दोनों विकल्पों में इस प्रकार का समन्वय होता चाहिये कि नियोजन के प्रियान्वयन में किसी प्रकार की बाधा उत्पन्न न हो।

8 **सहायक योजनाओं का निर्माण** (Formulation of Derivative Plans) — एक बृहत् योजना के निर्माण के पश्चात् उसके प्रियान्वयन के लिए कई सहायक योजनाओं के निर्माण की आवश्यकता पड़ती है ताकि बड़ी योजना सुगमता पूर्वक पूरी की जा सके।

9 **प्रियान्वयन में सहयोग प्राप्त करना** (Getting Cooperation in Execution) — अच्छा नियोजन कर लेने मात्र से ही अच्छे परिणाम प्राप्त नहीं हो पाते हैं। अतः नियोजन सभी अच्छे परिणाम के समान है जबकि इससे प्रियान्वयन में उस कार्यनिष्ठता मर्यादा के प्रत्येक व्यक्ति का सहयोग प्राप्त हो। इस हेतु कार्य

लय के प्रत्येक सम्बन्धित व्यक्ति को नियोजन से अवगत करवाना चाहिये, नियोजन में पग पग पर सम्बन्धित व्यक्ति के सुझाव आमन्त्रित करते रहना चाहिये। उनमें कार्य एवं योजना के प्रति रुचि उत्पन्न करने का भरमक प्रयास करना चाहिये।

**10. नियोजन का अनुवर्तन (Follow-up of the Plan)**—नियोजन का क्रियान्वयन करते तक ही नियोजन प्रक्रिया समाप्त नहीं हो जानी। नियोजन प्रक्रिया इसके बाद भी चलती रहती है। नियोजन के क्या परिणाम हैं, उन्हें यथासमय ज्ञात करते रहना चाहिये। यदि वांछित परिणाम प्राप्त नहीं हो पाते हैं तो इसके कारणों को ज्ञात करना चाहिये तथा नियोजन में आवश्यक सुधार करके वांछित परिणाम प्राप्त करना चाहिये।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. कार्यालय प्रबन्ध का नियोजन किस प्रकार से किया जाता है? सविस्तार बताइए।

Explain as to how the management of office is actually planned

2. कार्यालय का नियोजन करते समय किन किन बातों को ध्यात रखना परमावश्यक है?

What considerations should be kept in mind while planning the office management

# कार्यालय अभिन्यास

(Office Layout)

*Office Layout result in more efficient work at lower cost*  
—Loomer and Haynes

कार्यालय प्रणाली में कार्यालय अभिन्यास का अत्यन्त महत्व है। उचित कार्यालय अभिन्यास से 1. बेवत कार्यालय की ही कार्यक्षमता बढ़ती है बल्कि सम्पूर्ण संस्था की कार्यकुशलता में भी वृद्धि होती है। अन्तर्गत कार्यालय अभिन्यास बर्बरचारियों कार्यालय के उपकरणों यन्त्रों तथा अन्य साधनों का सदुपयोग करने में सहायता प्रदान करता है। यह बर्बरचारियों के मनोबल को बना रखता है तथा कार्यालय सेवास्यो की लागतों को घटाने में मददपूर्ण रूप से योगदान दे सकता है।

## कार्यालय अभिन्यास की परिभाषाएँ एवं अर्थ (Definitions and Meaning of Office Layout)

हक्स तथा प्लेस (Hicks and Place) के अनुसार कार्यालय अभिन्यास उपयुक्त स्थान में कार्य केन्द्रों की इस प्रकार व्यवस्था करने में सम्मिलित है जिससे कि समस्त उपकरण सामग्रियाँ प्रतिगते तथा बर्बरचारी साधन वम दक्षता के साथ कार्य कर सकें।<sup>1</sup>

जार्ज थारो टेरी (George k Terry) के मतानुसार कार्यालय अभिन्यास स्थान की आवश्यकता का निर्धारण करते, तथा इस स्थान का पूर्ण उपयोग करने की वृत्ति हैं जिसके विन्मुखतम धर्ष पर कार्यालय के कार्य को पूरा करने के लिए भौतिक तत्वों की व्यवहारिक उपनधि हो सके।<sup>2</sup>

1. Office layout reflects the arrangement of work stations in the space involved so that all equipment, supplies, products and personnel can function at maximum efficiency.  
Hicks and Place
2. Office layout is the determination of the space requirements and of the detailed utilization of this space in order to provide a practical arrangement of the physical factors considered necessary for the execution of the office work within reasonable costs.  
—George k Terry

लिटिल फील्ड तथा रसेल (Littlefield and Rachel) के मतानुसार 'उपलब्ध स्थल पर उपकरणों की व्यवस्था करना' कार्यालय अभिन्यास है।<sup>1</sup>

उपरोक्त परिभाषाओं के अध्ययन से स्पष्ट होना है कि कार्यालय अभिन्यास से तात्पर्य कार्यालय के लिए उपलब्ध स्थान का इस प्रकार उपयोग करना है कि कार्यालय में उपलब्ध समस्त उपकरण, सामग्रीयाँ, प्रक्रियाएँ तथा कर्मचारियों का सत्या के कार्यालय के लिए अधिकतम कुशलता से प्रयोग किया जा सके।

लक्षण (Characteristics) कार्यालय अभिन्यास के प्रमुख लक्षण इस प्रकार हैं —

1 कार्यालय अभिन्यास कार्यालय के लिए उपलब्ध भवन का कार्यालय के लिए प्रयोग निश्चित करता है।

2 कार्यालय अभिन्यास बनाने के लिए कार्यालय की आवश्यकताओं का निर्धारण किया जाता है।

3 कार्यालय अभिन्यास बनाने का उद्देश्य साधनों की अधिकतम कार्य कुशलता का लाभ उठाना है।

4 कार्यालय के स्थान का विभिन्न प्रकार से प्रयोग करने की सम्भावनाएँ होती हैं।

5 कार्यालय के अभिन्यास को बनाने समय कार्यालय के भवी विकास सम्भावनाओं को ध्याता जाता है।

6 इसमें कार्यालय कर्मचारियों के जाने जाने तथा बैठने के स्थान का निर्धारण किया जाता है।

7 अभिन्यास के द्वारा पहले से ही पर्यवेक्षण की समस्या पर ध्यान दिया जा सकता है।

8 कार्यालय का अभिन्यास बनाने में गोपनीय विभागों के स्थानों को पूर्ण निश्चित किया जा सकता है।

### कार्यालय अभिन्यास के उद्देश्य (Objects of Office Layout)

न्यूनर एंड कीलिंग (Neuner and Keeling) के अनुसार, "कार्यालय अभिन्यास के उद्देश्य कम या उसी लागत पर अधिक कार्य करना, कार्य प्रवाह में सुधार करके कार्यों के लपटे वाले समय को घटाना और अत्यधिक सततप्रद कार्य बंभाएँ प्रदान करके कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाना है।" वास्तव में कार्यालय अभिन्यास तैयार करने का उद्देश्य कार्यालय में कार्यकुशलता तथा मितव्ययता को बढ़ाना है। कार्यालय अभिन्यास केवल स्थान निर्धारण करने का एक साधन मात्र

1 Office layout is 'the arrangement of equipment within available floor space.'

नहीं है। इसके अनेक कई उद्देश्य हो सकते हैं। संक्षेप में कार्यालय अभिन्यास के निम्नलिखित प्रमुख उद्देश्य हो सकते हैं :—

- 1 प्रभावशाली कार्य-प्रवाह बनाये रखना।
- 2 कार्यालय के लिए उपलब्ध भूमि या स्थान का पूरा-पूरा उपयोग करना।
- 3 कर्मचारियों की सुविधा एवं संतुष्टि की कार्यालय में व्यवस्था करना।
- 4 पर्यवेक्षण कार्य को सुविधाप्रद बनाना।
- 5 राहकों एवं आगन्तुकों में सस्था की स्थािति बनाना।
- 6 कार्यालय के भावी विकास के लिए उमी स्थान में व्यवस्था करना।
- 7 कार्यालय के कार्य-प्रवाह के प्रत्येक स्तर पर कर्मचारियों एवं उपकरणों में मनुलन बनाये रखना।
- 8 कार्य-प्रवाह में मुधार करके कर्मचारियों की कार्यक्षमता का पूरा-पूरा उपयोग करना।
- 9 सतोप्रद कार्य वातावरण उपलब्ध करके कर्मचारियों के मनोबल को बढाना।
- 10 कम या उमी लागत पर अधिक कार्य करना।

### अच्छे कार्यालय अभिन्यास का महत्व या लाभ

(Importance or Advantages of Good Office Layout)

अच्छे कार्यालय अभिन्यास का महत्व सदैव रहता है और भविष्य में भी रहेगा। इसके अनेक कारण हैं। वर्तमान में अच्छे कार्यालय अभिन्यास का महत्व निम्नलिखित कारणों से है :

1. कुशलतापूर्वक कार्यों का निष्पादन—अच्छे कार्यालय अभिन्यास का सर्वाधिक महत्व इसलिए है कि इसमें कार्यालय के कार्य बहुत ही कुशलता के साथ पूरे किये जा सकते हैं। टेरी (Terry) ने उचित ही निम्ना है कि “एक प्रभावशाली कार्यालय अभिन्यास कार्यों को प्रभावशाली तरीके से पूरा करने में सहायता प्रदान करता है जबकि अकुशल कार्यालय व्यवस्था कार्य परिणामों पर अत्यधिक बुरा प्रभाव डालती है।” अतः कार्यालय के कार्यों को कुशलतापूर्वक पूरा करने के लिए अच्छे कार्यालय अभिन्यास का होना परमावश्यक है।

2. शीघ्र कार्य—अच्छे कार्यालय अभिन्यास का एक लाभ यह है कि इसके कार्य शीघ्र पूरे किये जा सकते हैं। अच्छे कार्यालय अभिन्यास में कार्य-प्रवाह तीव्र होता है। परिणामस्वरूप कार्यालय के कार्य शीघ्रता से ही निपटते हैं।

3. सभी विभागों को उचित स्थान—अच्छे कार्यालय अभिन्यास में कार्यालय के सभी विभागों को यथोचित महत्व दिया है। प्रत्येक विभाग को स्थापित करने से पूर्व उस विभाग की स्थिति को आँका जाता है, उस विभाग के अधिकारियों ने

परामर्श किया जाता है। परिणामस्वरूप, सभी विभागों को सामान्यतः उचित स्थान उपलब्ध हो जाता है।

4 निरीक्षण में सुविधा—अच्छे कार्यालय अभिन्यासों में कार्यालय के निरीक्षण की सुविधा को भी ध्यान में रखा जाता है। प्रायः अधिकांशों के वक्षों की स्थिति तो ऐसी रखी जाती है कि वे सभी कर्मचारियों को कार्य करते हुए देख सकें तथा जाने-जाने वालों का भी ध्यान रख सकें।

5 शोरगुल एवं कार्य बाधाओं से मुक्ति—अच्छा कार्यालय अभिन्यास बनाने में एक महत्वपूर्ण लाभ यह भी होता है कि कार्यालय में आवश्यक शोर गुल नहीं होता हो तथा कार्य में बाधाएँ भी उपस्थित नहीं होती हैं। प्रत्येक कार्य निर्दिष्ट प्रवाह में होता रहता है। लोगों को कार्य साधनों को ढूँढ़ने के लिए भी समय बरबाद नहीं करना पड़ता है। उन्हें फाटले, घन्ना, तथा अन्य सुविधाएँ यथा स्थान मिल जाती हैं। फलस्वरूप उनके कार्य में बाधाएँ उपस्थित नहीं होती हैं।

6 कर्मचारियों की सुविधाएँ—कर्मचारियों को कई सुविधाएँ अच्छे कार्यालय अभिन्यास के कारण भी मिलती हैं उदाहरण के लिए, जलपान, शौचालय, मूत्रालय, आराम गृह, मनोरंजन गृह, वाचनालय आदि कुछ ऐसी सुविधाएँ हैं जिनकी प्रत्येक कर्मचारी को आवश्यकता होती है। कुछ कार्यालयों में इस प्रकार की सुविधाओं का अभाव पाया जाता है। किन्तु अच्छा कार्यालय अभिन्यास इन सभी आवश्यकताओं की पूर्ति कर सकता है तथा उचित स्थान पर इन सभी सुविधाओं की उपलब्ध होती है।

7. स्वास्थ्यवर्द्धक कार्य वातावरण—अच्छा कार्यालय अभिन्यास कार्यालय में यथा सम्भव स्वास्थ्यवर्द्धक कार्य वातावरण उपलब्ध करता है। अच्छे अभिन्यास में प्राकृतिक प्रकाश तथा हवा के आपागमन की व्यवस्था रहती है। फर्नीचर का उपयुक्त ढंग से स्थापित किया जाता है ताकि प्रकाश सही दिशा में आये तथा वायु का आवागमन बना रह सके।

■ अपेक्षाकृत कम लागत में अच्छा कार्य—अच्छे कार्यालय अभिन्यास का एक लाभ यह है कि इसमें कार्यालय के मनी स्थानों का सदुपयोग हो जाता है, चार्ज प्रवाह बढ जाता है, कर्मचारियों की कार्यक्षमता बढ जाती है। इसके परिणामस्वरूप, कम खर्च में अपेक्षाकृत अच्छा कार्य हो जाता है। न्यूनर तथा हेयन्स (Neuner and Haynes) ने इस तथ्य का समर्थन करते हुए लिखा है कि “कार्यालय नियोजन तथा अभिन्यास के परिणामस्वरूप कम लागत पर अच्छा कार्य होता है।”

9 स्थान का श्रेष्ठ उपयोग—कार्यालय अभिन्यास वास्तव में स्थान का श्रेष्ठ उपयोग करने का साधन है। इसके द्वारा कार्यालय के लिए निर्धारित स्थान का अधिकाधिक कुशलता के साथ प्रयोग किया जा सकता है। अच्छे अभिन्यास में कार्यालय के स्थान का तिल भर भी दुर्गुण्य होने की सम्भावना नहीं रहती है।



10. विस्तार की सुविधा—कार्यालय अभिन्यास बना लेने में भविष्य में कार्यालय का विस्तार होने पर अनुविभागों का सामना नहाना करना पड़ता है। इसमें पहले से ही भविष्य की आवश्यकताओं का निर्वाण कर लिया जाता है तथा ध्यान रखा जाता है।

11. सुरक्षा—अच्छा कार्यालय अभिन्यास कार्यालय को सुरक्षा प्रदान करता है। इसमें चोरी, डकैती आदि, भूतनाश आदि ऐसी किसी दुर्घटना के उपाय का पहले ही ध्यान रखा जाता है। अतः कार्यालय सुरक्षित रहता है।

12. गोपनीयता—गोपनीयता व्यवस्था के लिए बहुत आवश्यक है। कुछ मामलों में इनके गोपनीय होने हैं कि उनके प्रकट होने में ममता सत्ता का अस्तित्व ही लुप्त हो सकता है। अतः कार्यालय अभिन्यास में ऐसे महत्वपूर्ण मामलों की गोपनीयता बनाये रखने का पूर्ण प्रावधान होता है।

13. सदेशवाहन में सुविधा—अच्छा कार्यालय अभिन्यास का एक लाभ यह भी है कि यह आन्तरिक सन्देशवाहन में सुविधा प्रदान करता है। लोग आपस में मौखिक रूप से सन्देशों का आदान-प्रदान कर सकते हैं। ऐसे अच्छे कार्यालयों में माता कर्मियों के जुड़ने तथा आपसी वार्तालाप करने की सुविधा रहती है।

14. सत्ता की स्थापना—अच्छा कार्यालय अभिन्यास ग्रहण करने तथा आगन्तुकों को भी प्रभावित किये बिना नहीं रहता है। इसमें सत्ता की स्थापना बढ़ती है।

15. कर्मचारियों में मनोबल का निर्माण—अच्छा कार्य वातावरण, सत्ता की स्थापना, कार्यों में शीघ्रता, कर्मचारियों को मिलने वाली सुविधाएँ आदि सभी मिलकर कर्मचारियों में मनोबल का निर्माण करने में सहायक होते हैं।

**कार्यालय अभिन्यास बनाते समय ध्यान रखने योग्य बातें**

(Factors to be considered while preparing an Office Layout)

अथवा

**कार्यालय अभिन्यास के सिद्धान्त**

(Principles of Office Layout)

कार्यालय अभिन्यास बनाते समय कई बातों को ध्यान में रखना पड़ता है। हमारे देशों में, हमारे निर्माण में कई सिद्धान्तों का पालन करना पड़ता है। परिणामस्वरूप, कार्यालय का कार्य अधिकतर एक सुविधापूर्ण होता रहता है। सामान्यतः कार्यालय अभिन्यास के प्रमुख सिद्धान्त निम्नलिखित माने जाते हैं।

1. कार्यों का प्रवाह—कार्यालय अभिन्यास का पहला सिद्धान्त यह बताता है कि कार्यों में प्रवाह (Flow of work) होना चाहिये। अर्थात्, जहाँ तक सम्भव हो कार्यालय के विभागों की इस प्रकार व्यवस्था हो जिससे कि प्रत्येक कार्य आदि का प्रवाह एक निश्चित दिशा में ही बना रह सके। लिटिलफील्ड तथा पीटरसन (Littlfield and Peter-son) ने कहा है कि "कार्यों का प्रवाह अपनाए जाने की

घोर होना चाहिए तथा जहाँ तक सम्भव हो यह प्रवाह पास-पास तथा सीधो रेखा में हो।”

2. विभागों की उचित स्थिति का निर्धारण—कार्यालय अभिन्यास तैयार करते समय उचित विभागों को उचित स्थान पर स्थापित करने का प्रयास करना चाहिये। जिन विभागों के कार्य एक दूसरे के कार्यों से मिलते-जुलते या सम्बन्धित हों उन्हें एक दूसरे के पास पास स्थापित करने का प्रयास करना चाहिये। जिन विभागों का कार्य जनसम्पर्क से सम्बन्धित हो उन्हें मुख्य द्वार के निकट ही स्थापित करना चाहिये। संक्षेप में, एक दूसरे से सम्बन्धित कार्य करने वाले विभागों को पान-पान रखना चाहिये किन्तु घोर, गन्दगी, भीड़भाड़ उत्पन्न करने वाले विभागों को काफी दूर स्थापित करना चाहिये।

3. निजी कक्ष—कार्यालय अभिन्यास बनाने समय बड़े अधिकारियों के कमरे भी निश्चित किए जाने चाहिए। बड़े अधिकारियों के कमरों या कक्षों को निश्चित करने समय इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि वह स्थान ऐसा हो जहाँ पर दूसरे विभागों का हस्तक्षेप तथा शोर गुल कम से कम हों। इसके अतिरिक्त, ये कक्ष ऐसी स्थानों पर स्थापित किए जाने चाहिए जिसमें पान के विभागों में जाने वाली प्राकृतिक रोगबी में किसी प्रकार की बाधा न पड़े।

4. सुरक्षा—कार्यालय का अभिन्यास बनाने समय कार्यालय सुरक्षा को भी ध्यान में रखना चाहिए। विभाग की स्थिति फायरिंग विभाग की स्थिति तो सुरक्षा की दृष्टि से महत्वपूर्ण होगी ही है किन्तु अन्य विभागों की स्थिति भी सुरक्षा की दृष्टि से अनुमूल्य हानी चाहिए। आग, भूकम्प आदि की स्थिति में कार्यालय में साफत बाहर निकलने तथा खतरों से श्रुति पाने की व्यवस्था भी होनी चाहिए।

5. कर्मचारी सुविधाओं की उचित स्थिति—कार्यालय में कर्मचारियों की सुविधाओं की व्यवस्था भी आती है अतः कार्यालय अभिन्यास बनाने में भी इनको ध्यान में रखा जाना चाहिए। जलपान गृह, आराम गृह, वाचनालय, शौचालय, भूतल आदि की स्थिति ऐसी रखनी चाहिए जिससे कर्मचारी शीघ्रतापूर्वक आसानी से लगे स्थानों पर पहुँच सकें तथा उनका सुविधा में प्रयोग कर सकें।

6. स्वागत कक्ष—यह एक ऐसा विभाग है जहाँ पर बाहर के लोग आने हैं अतः लगे विभाग की स्थिति सदैव कार्यालय के मुख्य द्वार के पान ही रखी जानी चाहिए।

7. अव्यवस्थित विभागों की स्थिति—वर्द्ध विभाग जैसे अव्यवस्थित रहने हैं जिनको ठीक प्रकार से व्यवस्थित करना प्रायः कठिन ही होता है। ऐसे विभागों को कार्यालय में एक तरफ कोने में स्थापित करना चाहिए।

7. शोपनीयता एवं एकाग्रता पर बल—कार्यालय में वर्द्ध कार्य शोपनीय होने तथा बुद्धि मार्गों को करने के लिए पर्याप्त एकाग्रता की आवश्यकता पड़ती है।

अतः कार्यलय का अभियान बनाते समय। मे विभागा की व्यवस्था ऐसे स्थानों पर क की चाहिए जहाँ पर गोपनीयता एवं एकाग्रता बनायी रखी जा सके।

9 सेवा विभागों का स्थान—कार्यलय अभियान बनाते समय सेवा विभागों का स्थान को बहुत ही सावधानीपूर्वक स्थापित करना चाहिए। इसका प्रमुख कारण यह है कि इस सेवा विभागों में प्रायः अथवा सभी विभागों को सम्पर्क बनाये रखना पड़ता है। ये सेवा विभाग सारणीय टक्कण व प्रतिनिधित्वपूर्ण पार्श्विक आदि हो सकते हैं। अतः ये विभागों को उन विभागों के निकट स्थापित करना चाहिए जो उन विभागों की सेवाओं का उपयोग करते हैं।

10 कम से कम हिलना डुलना—कार्यलय अभियान बनाते समय इस बात का भी ध्यान रखना चाहिये कि कमचारियों को कम से कम हिलना डुलना पड़े। कम से कम स्थिति होने में समय की बचत होती है। गोर गन बग होता है तथा कमचारियों की कार्यक्षमता में वृद्धि होती है। अतः फर्नीचर लगाने की योजना स्थापित करने तथा प्रत्येक फर्नीचर रखने के स्थान का उचित प्रकार से निर्दिष्ट करना चाहिए।

11 शोरगुल को सीमित करना—कार्यलय पर अभियान तैयार करते समय कार्यलय के कार्यों तथा अथवा विभागों में उत्पन्न होने वाले शोरगुल को भी ध्यान में रखना चाहिए। एक विद्वान का मानना है कि वायुकुशलता पूर्वक बहाने के लिए शोरगुल को ध्वनितम मात्रा तक घटाने का प्रयास करना चाहिये। शोरगुल का कारण यह है कि स्थिति होने में समय का भी कार्यलय में शोरगुल कम हो सकता है। यदि अभियान तैयार करने के लिए शोरगुल को ध्वनितम मात्रा का नाउट्रूफ (Sound level) कम करने में स्थापित करना चाहिए तथा जनसम्पर्क वाले कार्यलयों को मुख्य द्वार के आगे पास में स्थापित करना चाहिए।

12 फर्नीचर की स्थिति—कार्यलय का अभियान तैयार करते समय कार्यलय में फर्नीचर की स्थिति भी निर्दिष्ट करनी चाहिए। कार्यलय में फर्नीचर को समतल रूप से लगाने का प्रयत्न करना चाहिए। इस सम्बन्ध में यह निर्दिष्ट करना चाहिए कि फर्नीचर किस प्रकार और कहाँ रखा है। बितनी जगह छोड़ दोष कर फर्नीचर रखना है। यदि आवश्यक निर्दिष्ट कमचारियों की टक्कणों में फर्नीचर की आनमारी की दूरी निर्दिष्ट की दूरी तथा यंत्रों की दूरी निर्दिष्ट करनी तथा कार्यक्षमता की दूरी निर्दिष्ट की भी ध्यान में रखना चाहिए। फर्नीचर लगाने समय बितनी जगह अवश्य छोड़नी चाहिए कि चर्चा करने में लोगों को कोई बाधा न पड़े तथा फर्नीचर में स्थिति न रहे।

13 सावधानी—कार्यलय पर अभियान तैयार करने में सावधानी एवं ध्यानपूर्वक करना चाहिए। इसमें सावधानी का गुण भी पाया जाना चाहिए जिससे कि निर्दिष्ट कार्यलय के विभागों में स्थिति का प्रयोग की स्थिति का सामना कर सकें। 13।

14. प्रकाश व्यवस्था—कार्यालय ऐसे स्थान पर होना चाहिये जहाँ पर कर्मचारी की टेबल पर पर्याप्त प्रकाश पहुँचता हो। जहाँ तक सम्भव हो कर्मचारी की टेबल पर प्राकृतिक प्रकाश की व्यवस्था होनी चाहिये। इसके अतिरिक्त, टेबल की स्थिति ऐसी होनी चाहिये जिसमें प्रकाश कर्मचारी के बायीं ओर से ही आये।

15 कर्मचारियों एवं पर्यवेक्षकों की स्थिति—कार्यालय में कर्मचारियों एवं पर्यवेक्षकों की स्थिति भी बड़ी सूक्ष्मबुद्धि से निर्धारित करनी चाहिये। सामान्यतः कर्मचारियों के मुँह एक ही दिशा में रहे जाने चाहिये तथा पर्यवेक्षकों को कर्मचारियों के पीछे बिठाया जाना चाहिये। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों को कभी खिड़की की तरफ मुँह करवा कर नहीं बिठाना चाहिये।

### कार्यालय अभिन्यास प्रक्रिया (Process of Office Layout)

सामान्यतः कार्यालय अभिन्यास के बनाने की कोई निश्चित प्रक्रिया नहीं होती है किन्तु निम्नलिखित प्रक्रिया अपनाई जा सकती है—

1 कार्यालय के लिए उपलब्ध स्थान का नक्शा प्राप्त करना (Securing a map of the available place)—कार्यालय अभिन्यास बनाने से पूर्व कार्यालय के लिए जो स्थान निश्चित किया गया है उसका नक्शा प्राप्त करना चाहिये। यह नक्शा बिल्कुल सही होना चाहिये। यदि नक्शा उपलब्ध नहीं है तो सबसे पहले उस स्थान का नक्शा बनवाना चाहिये। नक्शा बनाने के लिए सामान्यतः 2'' = 1' अर्थात् चौड़ाई इंच रेखा के बराबर 1 फुट जमीन का पैमाना लिया जाता है। नक्शे में खिड़कियाँ, दरवाजे, दरवाजे का नाप, त्रिजरी की फिटिंग, पार्श्व फिटिंग, टेन्नीकोन तारों की स्थिति, पानी की नालियाँ, प्रवेश द्वार आदि-आदि को स्पष्ट रूप से दिखाना चाहिये। यदि नक्शे में गलती होगी तो कार्यालय में अभिन्यास में भी गलती होने की सम्भावना बढ़ जायेगी। अतः नक्शा बिल्कुल सही एवं उचित होना चाहिये।

2 आवागमन के मार्ग तय करना (Determining the area of main traffic movement)—स्थान का नक्शा प्राप्त करने के बाद कार्यालय में आवागमन का स्थान निश्चित किया जाता है। कार्यालय में आवागमन का स्थान कार्यालय के स्थान की सम्यक् चौड़ाई पर निर्भर करता है। सामान्यतः आवागमन के मार्ग प्रवेश द्वार, निकास द्वार, खिड़कियाँ, आरामकक्ष आदि होते हैं। आवागमन का मार्ग तय करने ही मुख्य बरामदा, स्वागतकक्ष, आलमारी बच्च आदि की स्थिति तय की जाती है।

3. कार्यालय के कार्यों को दृष्टिगोचर करना (Have a overall-picture of the office work)—सत्यत्वात् इस बात पर विचार करना चाहिये कि कार्यालय में कौन कौन से कार्य किये जावेंगे। साथ ही साथ यह भी जान करना चाहिये कि कार्य किस क्रम से पूरे किये जावेंगे। कार्यों तथा कार्यों के क्रम के आधार पर

ही पर्नीचर तथा मशीनों की स्थापना की व्यवस्था की जाती है। अतः यह एक महत्वपूर्ण कदम है।

**4. इकाइयों का निर्धारण (Determining Units)**—कार्यालय कार्यों पर विचार करने के बाद ऊँचे विभिन्न इकाइयों में बाँट देना चाहिये अर्थात् यह निर्धारित करना चाहिये कि कार्यालय कितनी इकाइयों में बाँटा जाना है। कार्य इकाइयाँ सरसरा के आधार पर निर्भर करती हैं। ये अधिक या कम सरसरा में हो सकती हैं। इकाइयाँ निर्धारित तरह के कार्यों के केन्द्रीयकरण को रोका जा सकता है। उदाहरणार्थ, एक कार्यालय में 1000 पत्र आते हैं। चूँकि एक विभाग इन सभी पत्रों को निपटा नहीं सकता है अतः पत्रों के कार्य को कई इकाइयों में बाँटा जा सकता है। मान लीजिए कि एक इकाई 250 पत्र निपटा सकती है तो कार्यालय में 4 इकाइयों की स्थापना करनी पड़ेगी। अतः अभिन्यास बनाने के पूर्व ही इन इकाइयों को ध्यान में रखना पड़ेगा।

इसी प्रकार कार्यालय में कई कार्य ऐसे होने हैं जिनके प्रारण कार्यालय में गोरगुन होता है या कार्यालय कार्य में बाधा उत्पन्न होती है तो ऐसे कार्यों का करने के लिए भी प्रत्यक्ष स्थान की आवश्यकता पड़ती है। अतः उस बात को ध्यान में रखते हुए ही इकाइयों को निर्धारित करना चाहिए।

**5. कार्यालय के विभिन्न कार्य समूहों की ज्ञात करना (Identify the basic groups of the office)**—कार्यालय अभिन्यास तैयार करने से पूर्व कार्यालय के विभिन्न कार्य समूहों को भी ज्ञात कर लेना चाहिये। यह सूचना कार्यालय के सगठन चार्ट से आसानी से ज्ञात की जा सकती है। सामान्यतः कार्य समूह ज्ञात करते समय उच्च प्रबन्धकों, विभागों एवं उपविभागों, खण्डों, आदि में कार्य कर रहे कर्मचारियों के सम्बन्ध में जानकारी प्राप्त की जाती है। सामान्यतः कार्य समूह कार्यात्मक आधार पर बनाए जा सकते हैं। उच्च प्रबन्धक, क्रय विभाग, वित्तीय क्लरक, लागत क्लरक, फार्मिंग टार्मिंग आदि आदि प्रमुख कार्य समूह हैं। ये कार्य समूह कार्यालय अभिन्यास को सर्वाधिक रूप से प्रभावित करते हैं। अतः ऐसे कार्य समूहों का निर्धारण बहुत ही गंभीर समझ कर करना चाहिए।

**6. कार्य समूहों के अध्यक्षों से परामर्श करना (Consultation the heads of the work group)**—कार्य समूह निर्धारित कर लेने के बाद कार्यालय अभिन्यास बनाने के लिए कार्य समूहों के अध्यक्षों से परामर्श करना चाहिए। उनसे यह पूछ लेना चाहिए कि उनका विभाग कार्यालय भवन में कहाँ पर स्थापित किया जा सकता है। परामर्श कर लेने में कभी-कभी बहुत ही रचनात्मक सुझाव प्राप्त हो सकते हैं और कार्यालय अभिन्यास बनाने में बहुत अधिक सुविधा मिल सकती है। परामर्श करने में विभिन्न इकाइयाँ या कार्य के लिए आवश्यक स्थान की जानकारी भी हो जाती है।

7 निजी कक्षों की आवश्यकता निर्धारण (Determining needs for private office)—उत्तराचा यह भी शत करना चाहिए कि कार्यालय में कितने निजी कक्षों की आवश्यकता पड़ेगी। निजी कक्षों की आवश्यकता का निर्धारण करके कार्यालय अभिन्यास में निजी कक्षों के स्थान को निर्धारित किया जा सकता है।

8. मॉडल तैयार करना (Preparing Models)—इसके बाद कार्यालय की विभिन्न कार्य इकाइयों के मॉडल तैयार करने चाहिए। ये मॉडल कार्डबोर्ड या फागज के तैयार किये जा सकते हैं। इन मॉडलों से यह ज्ञान हो जाता है कि प्रत्येक इकाई के लिए कितने स्थान की आवश्यकता होगी। इन मॉडलों के लिए भी '1' का पैमाना लेना उपयुक्त है। इन मॉडलों को तैयार करके यह अनुमान लगाया जा सकता है कि कार्य इकाई अभिन्यास कैसा होगा।

9 प्रत्येक इकाई के मॉडल को व्यवस्थित करना (Arranging model of each Unit)—कार्यालय की प्रत्येक इकाई का मॉडल दन जाने पर उस व्यवस्थित किया जाता है। प्रत्येक इकाई के प्रत्येक विभाग की स्थिति को फेर-बदल करके देखा जाता है। जो स्थिति सर्वाधिक उपयुक्त होती है उसे निश्चित कर लिया जाता है तथा उसका फोटो ल लिया जाता है या चित्र बना लिया जाता है जिसे भविष्य में आवश्यकता पड़ने पर उपयोग में लिया जा सकता है।

10 सम्पूर्ण अभिन्यास को बनाना और छोटे छोटे संशोधन करना (Preparing complete layout and making minor adjustments)—प्रथम अभिन्यास के स्वरूप को बनाने का प्रयास किया जाता है। इस हेतु सभी इकाइयों के अभिन्यासों को मिलाया जाता है तथा यह देखा जाता है कि कार्यालय का क्या स्वरूप होगा। इस स्वरूप को देखकर यह पता लगाया जाता है कि कार्यालय में कार्यों का उपयुक्त प्रवाह बनाया जा सकेगा अथवा नहीं। सम्पूर्ण कार्यालय के टाँचे का एक बार पुनः अध्ययन किया जाता है तथा जहाँ कहीं भी अटकटायन लगता है, उसमें संशोधन कर दिया जाता है।

11. कार्य प्रवाह, टेलीफोन तथा बिजली की त्वाइन को प्रकट करना (Indicating flow of work and telephone and electric wiring)—कार्यालय का मॉडल या नक्शा निश्चित हो जाने के बाद भी यह पूरा अभिन्यास नहीं बनता है। इसमें यह भी दिग्दर्शित करना चाहिए कि कार्यों का प्रवाह किस प्रकार रहेगा, बिजली तथा टेलीफोन के तार किस जगह से होकर निकाले जायेंगे। इसी प्रकार पानी के पाइप, नालियाँ आदि की स्थिति को भी मॉडल या नक्से पर बनाने का प्रयास करना चाहिए।

यहाँ यह भी लिखना अनिवार्य नहीं होगा कि मॉडल या नक्से में यह भी दिखाना चाहिए कि कौन सा विभाग या इकाई किस व्यक्ति के अधिकार में कार्य करेगा। इस प्रकार नाम लिख देने से प्रबन्धकों को कार्यालय प्रबन्ध में बड़ी सुविधा मिलती है।\*

12 उच्च प्रबंधकों की स्वीकृति प्राप्त करना (Securing approval of top management)—जब कार्यालय का अभिन्यास तैयार हो जाता है तो अभिन्यास को उच्च अधिकारियों की स्वीकृति के लिए उनके पास भेजा जाता है। उच्च अधिकारियों के समक्ष अभिन्यास प्रस्तुत करने समय यह बात भी बताई जाती है कि सभी इकाई तथा विभागों के लोग अपने अपने विभाग तथा इकाई के अभिन्यास की स्वीकृति कर लेंगे। उच्च प्रबंधक प्रायः उस बात को जान कर ही अपनी स्वीकृति देते हैं तथा कार्यालय के अभिन्यास को मूर्त रूप देने का कार्य शुरू हो जाता है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 मूलतः म उन सिद्धान्तों का वर्णन कीजिय जिन पर आधुनिक कार्यालय का अभिन्यास आधारित होता है।  
Briefly describe those principles on which the layout of a modern office should be based.
- 2 एक अच्छे कार्यालय अभिन्यास का क्या महत्त्व है ?  
What is the importance of a good office layout?
- 3 कार्यालय अभिन्यास बनाने की प्रक्रिया का संक्षेप में वर्णन कीजिय।  
Discuss in brief, the process of preparing office layout?
- 4 एक अच्छे कार्यालय अभिन्यास का क्या महत्त्व है ? किन सिद्धान्तों पर यह आधारित होना चाहिए ?  
What is the importance of a good office lay-out ? What are the principles on which it should be based ?
- 5 आपको एक व्यावसायिक संगठन के सामान्य कार्यालय के अभिन्यास को पुनर्व्यवस्थित करना है। उन बातों को ध्यान में रखें ?

## कार्यालय अधिकारियों की नियुक्ति (Staffing the Office)

*"Human resources of any organisation constitute one of its most important assets. Its success and failure are largely determined by the caliber of its work force and the efforts it exerts."*

—Dale S. Beach

वर्तमान युग में व्यवसाय प्रगति के पथ पर अग्रसर हो रहा है। बहुतों में विकास ही विकास की धूम मच रही है। अधिकाधिक बड़े-बड़े कार्यालयों की स्थापना हो रही है। इन सब के लिए प्रतिदिन व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ती है। अतः नये-नये पदों का सृजन किया जा रहा है। पुराने पदों से नये पदों पर पदोन्नतियाँ की जा रही हैं, व्यक्ति उज्ज्वल भविष्य की कामना किये हुए एक सत्त्वा से दूसरी सत्त्वा में प्रविष्ट कर रहा है, कई जुगुप्स अपनी धारीरिक असक्तता से बचन होकर अपना पथ खोज कर रहे हैं या सेवा निवृत्त हो रहे हैं, मर्यादा में तकनीकी परिवर्तनों के परिणामस्वरूप नये व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ रही है। इन सबके परिणामस्वरूप कार्यालय में कर्मचारियों की नियुक्ति करने का कार्य एक महत्वपूर्ण एवं दिन-प्रतिदिन का कार्य हो रहा है।

कर्मचारियों की नियुक्ति करने के लिए दो महत्वपूर्ण प्रक्रियाएँ पूरी करनी पड़ती हैं। उनमें से प्रथम भर्ती तथा द्वितीय, चुनाव की प्रक्रिया होनी है। अतः हम उन दोनों का संक्षेप में वर्णन कर रहे हैं।

### भर्ती की परिभाषा एवं अर्थ (Definitions and Meaning)

फ्लिप्पो (Flippo) के मतानुसार, "भर्ती का अर्थ भावी कर्मचारियों की खोज करना तथा उन्हें उपक्रम में कार्य करने के लिए आश्वसन करने हेतु प्रेरणा देना एवं प्रोत्साहित करना है।"<sup>1</sup>

बीच (Beach) के अनुसार, "भर्ती का तात्पर्य पर्याप्त मानव शक्ति को जोड़ना विकास करना एवं उनको बनाये रखना है। इसमें उपलब्ध कर्मचारियों का एक

1. "Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in organisation"



यूँ निर्माण करना भी सम्भवित है जिसमें कि मगठन में अनिश्चित कर्मचारियों की आवश्यकता पड़ने पर प्राप्त किया जा सके।<sup>1</sup>

इन प्रकार यह स्पष्ट है कि नतीजा कर्मचारियों की आवश्यकताओं को यह बताता है कि अनुक्रम कार्यालय में रिक्त स्थान है, और उन्हें रिक्त स्थानों के लिए आवेदन करने के लिए प्रोत्साहित करना है। इस सम्बन्ध में यह बात ध्यान में रखते योग्य है कि भर्ती करने का तात्पर्य कर्मचारी की नियुक्ति करना नहीं है। कई बार लोग इस भ्रान्ति के शिकार हो जाते हैं कि भर्ती का अर्थ चुनाव है। भर्ती एवं चुनाव में काफी अन्तर है। भर्ती को नियुक्ति का प्रथम चरण है। भर्ती की प्रक्रिया में कर्मचारियों की खोज का कार्य किया जाता है जबकि चुनाव की प्रक्रिया में खोज किये गये कर्मचारियों में से कार्यालय के लिए उपयुक्त व्यक्तियों को छानना है।

रक्षक (Checklist)—इस प्रकार भर्ती के निम्न तथ्य स्पष्ट होते हैं—

- 1 यह एक प्रक्रिया है, जो सदैव चाली रहती है।
- 2 इस प्रक्रिया में अच्छे कर्मचारियों की खोज की जाती है।
- 3 भर्ती प्रक्रिया द्वारा कर्मचारियों को आवेदन देने हेतु प्रेरित किया जाता है।
- 4 इसमें मानवशक्ति खोज का विचार किया जाता है तथा उन्हें बनाये रखने का प्रयास किया जाता है।
- 5 भर्ती का तात्पर्य चुनाव से नहीं है अर्थात् भर्ती एवं चुनाव में पर्याप्त अन्तर होता है।
- 6 भर्ती करने पर चुनाव करना अनिवार्य नहीं होता है।
- 7 भर्ती वर्तमान आवश्यकताओं के लिए होता है आवश्यक नहीं है, भविष्य की आवश्यकता के लिए भी की जा सकती है।

### भर्ती की आवश्यकता

(Need for Recruitment)

प्रत्येक कार्यालय में कर्मचारियों की आवश्यकता कई कारणों से पड़ती है। कार्यालय में कर्मचारी जाते एवं आते रहते हैं। कभी व्यक्ति एक समस्या का 'ट्रोडर' इसी संस्था में जाते हैं तो कभी नये पदों के निमित्त हो जिन से नये व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ती है। सामान्यतः भर्ती की आवश्यकता निम्न कारणों से पड़ती है—

- 1 कर्मचारी आतंन (Employee Turn over)—जैसा कि हम ऊपर भी लिख चुके हैं, कि कर्मचारियों का संस्था में आना एवं जाना लगा ही रहता है। कभी कर्मचारी स्वयं संस्था को छोड़ कर जाना चाहते हैं तो कभी कर्मचारियों को

1 Recruitment is the development and maintenance of adequate manpower sources. It involves the creation of a pool of available labour whom the organisation can draw when it needs additional employees.

सस्था स निवान दिया जाता है। कर्मचारियों को जब दूसरी सस्थाओं में अच्छा पद प्राप्त हो जाता है, या शारीरिक रूप से कार्य करने में असमर्थ हो जाते हैं, तो वे सस्था को स्वतः छोड़कर जा सकते हैं। प्रायः महिला कर्मचारी शादी के बाद अपनी सेवाएँ स्वतः समाप्त कर लेती हैं। कभी-कभी कर्मचारी अपना स्वयं का व्यवसाय प्रारम्भ कर लेने के कारण भी अपने आप सस्था को छोड़कर चले जाते हैं, और सस्था का नये व्यक्तियों की भर्ती करनी पड़ती है। इसके अतिरिक्त, कभी-कभी कर्मचारियों का सस्था स्वयं निकाल देती है। इसके कई कारण हो सकते हैं। जब कर्मचारी अकुशल हो, कर्मचारी वर्तमान तकनीकी आवश्यकता को पूरा करने में असमर्थ हो या सेवा निवृत्ति का समय आ जाय, तो सस्था स्वयं कर्मचारियों का निकाल देती है, और नये कर्मचारियों की भर्ती करनी पड़ती है।

2. वर्तमान कर्मचारियों की प्रकृति (Nature of Present work force)—वर्तमान कर्मचारियों की प्रकृति से भी भर्ती की आवश्यकता प्रभावित होती है। इसका तात्पर्य यह है, कि सस्था में तकनीकी परिवर्तन हो जाते हैं, नई-नई प्राधुनिक मशीनों की स्थापना की जाती है तो पुराने कर्मचारियों के स्थान पर नये कर्मचारियों की नियुक्ति करनी पड़ती है। कभी-कभी पुराने कर्मचारियों को प्रशिक्षण देकर भी नई तकनीकी आवश्यकता को पूरा किया जा सकता है, किन्तु व्यवहार में फिर भी इस कारण से भी कुछेक व्यक्तियों की भर्ती करना अनिवार्य हो जाता है। कभी-कभी तकनीकी परिवर्तनों के कारण कुछ नये पदों का भी सृजन करना आवश्यक हो जाता है, और बाहर से भर्ती करना भी आवश्यक हो जाता है।

3. सस्था का विकास—सस्था का विकास होने पर उसके कार्य भी बढ़ जाते हैं, और इन बढ़े हुए कार्यों के लिए कार्यालय में कर्मचारी भी बढ़ाने पड़ते हैं। अतः भर्ती की आवश्यकता पड़ती है।

### भर्ती के स्रोत<sup>1</sup>

(Sources of Recruitment)

भर्ती के विभिन्न स्रोत हैं, उनको स्थूल रूप से दो भागों में बाँटा जा सकता है —

1. आन्तरिक स्रोत (Internal sources)—सामान्यतः जब कार्यालय में कार्य कर रहे या सस्था के किसी अन्य भाग में कार्य कर रहे, कर्मचारियों का स्थानान्तरण या पदोन्नति द्वारा रिक्त स्थान को भरा जाता है, तो आन्तरिक स्रोत से भर्ती की जाती है। वैसे आन्तरिक स्रोत निम्नलिखित हैं —

(1) कार्यालय के वर्तमान कर्मचारियों की पदोन्नति योजना बना कर कार्यालय के रिक्त पदों के लिए भर्ती की जा सकती है।

1. भर्ती के विभिन्न स्रोत हैं। उन सबका विस्तार से इकाई—4 के पाठ 4 में वर्णन किया गया है।

(11) मरणा के अन्य भागों में कार्य कर रहे कर्मचारियों का दानान्तरण करने भरी जा सकती है।

(12) मरणा के कर्मचारियों व सम्पत्तियों या जाने भिन्नों में से किसी की भर्ती की जा सकती है।

11. बाह्य स्रोत (External Sources) — कार्यालय में कर्मचारियों की भर्ती के लिए अनेक बाह्य स्रोत भी उपलब्ध हैं उनमें निम्नलिखित प्रमुख हैं —

1. पार्यायन के भूतपूर्व कर्मचारी जो पूरा मरणा में आता चाहते हैं।

2. स्वतः प्राप्त प्राप्ति पत्र, जो प्रायः रई लोगों में प्राप्त हो जाते हैं। सामान्य प्रकार से जय चौकरी की पत्राचार में जगह जगह जाते हैं तो वे अकस्मात् मरणा में अपना योगदान कर इसलिए दे सकते हैं कि यदि भविष्य में मरणा की आवश्यकता पड़े तो उन्हें बुला सकें।

3. विज्ञापन कर्मचारियों की भर्ती का सर्वाधिक प्रचलित स्रोत है।

4. विश्वविद्यालय महाविद्यालय तकनीकी स्कूलों में से निराने वाले छात्रों में भर्ती की जा सकती है।

5. रोजगार कार्यालय भी भर्ती का एक अच्छा साधन है।

6. प्रतिस्पर्धी संस्थाओं में कार्यालयों व कर्मचारियों को अधिन वेतन देकर प्रपत्ति मरणा के कार्यालय में नियुक्त किया जा सकता है।

7. अन्य प्यावतामिह संस्थाओं के कार्यालयों में भी अन्य कर्मचारियों की भर्ती की जा सकती है।

### कार्यालय कर्मचारियों का चुनाव करना

(Selecting Office Personnel)

भर्ती के उपर्युक्त विभिन्न स्रोतों में अनेकों प्रार्थी अपना प्रपत्ति प्रार्थना पत्र भेजते हैं। इन अनेकों प्रार्थियों में से कार्यालय की आवश्यकता को ध्यान में रखते हुए व्यक्तियों को नियुक्ति के लिए छानना ही कर्मचारियों का चुनाव है। इस चुनाव कार्य की विविध प्रक्रिया होती है उसका हम यहाँ मरणा में वर्णन करेंगे।

### चुनाव प्रक्रिया<sup>1</sup>

(Selection Process)

चुनाव प्रक्रिया में पांच निम्नलिखित प्रमुख चरण होते हैं —

1. कार्यालय में प्रार्थी का स्वागत — कर्मचारी चुनाव प्रक्रिया का प्रथम स्तर प्रार्थी के कार्यालय में आने के साथ ही परम्परा होता है। प्रार्थी जब अपनी चुनाव प्रक्रिया के दौरान मरणा में आता है तो उसका नियोजन कार्यालय में स्वागत करता चाहिये। सभी प्रार्थियों को संस्था के मेहमानों के रूप में मानता चाहिये। उन्हें किसी भी प्रकार से उनके आत्म सम्मान को ठेस नहीं पहुँचाने देनी चाहिये।

1. चुनाव प्रक्रिया का चार्ट 4 में विस्तार से वर्णन कर के वर्णित किया है।

किन्तु, सामान्यतः आजकल एक ही पद के लिए हजारों प्रार्थी आते हैं अतः मर्यादा इस स्तर का इतना सतर्कता पूर्वक पालन नहीं कर पाती है।

2. प्रारम्भिक साक्षात्कार—चुनाव प्रक्रिया का दूसरा चरण इस साक्षात्कार से प्रारम्भ होता है। इस साक्षात्कार में उन लोगों को छूट लिया जाता है, जिनमें अभी वाञ्छित योग्यताएँ तथा अभिरूपाएँ उपलब्ध होती हैं। बाकी प्रार्थियों का स्पष्ट रूप से चुनाव में नहीं लेने का संकेत प्रकट कर दिया जाता है। इसीलिए इसे छेनी साक्षात्कार (Screening interview) भी कहते हैं। यह साक्षात्कार लगभग दस मिनट का होता है। इस समय प्रार्थी को कार्य की प्रकृति, वेतनमान, सेवा शर्तें आदि में अवगत करवाया जाता है। साक्षात्कारकर्ता प्रार्थी से उसकी शैक्षणिक योग्यता, अनुभव, अन्य योग्यताएँ, कार्य के प्रति रुचि आदि के बारे में सूचनाएँ प्राप्त करता है।

नोट—सामान्यतः उपर्युक्त दोनों चरणों का कोई भी संस्था पालन नहीं करती है।

3. प्रार्थना पत्र फार्म भरना—ब्रह्म प्रार्थी प्रारम्भिक साक्षात्कार में सफल हो जाता है, तो उसमें एक प्रार्थना पत्र फार्म भरा जाता है। इसमें प्रार्थी के नाम, पता, पिता का नाम, व्यवसाय, पता, शैक्षणिक योग्यताएँ, अन्य योग्यताएँ, कार्यानुभव, न्यूनतम स्वीकार्य वेतन आदि के सम्बन्ध में प्रश्न पूछे जाते हैं। उनका प्रार्थी को उत्तर लिखना पड़ता है। प्रार्थी को इनका उत्तर सही-सही लिखना चाहिये।

4. चुनाव जाँच—चुनाव जाँच, चुनाव प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण स्तर है। आजकल चुनाव से पूर्व जाँच करना सामान्य हो गया है। चुनाव जाँच के द्वारा प्रार्थी की योग्यता, चातुर्य आदि की जाँच की जा सकती है। इससे प्रार्थी की रूचि, झट्टि आदि की जानकारी की जा सकती है।

चुनाव जाँच कई प्रकार की हो सकती है। यथा—योग्यता जाँच, निष्ठापन जाँच, व्यक्तित्व जाँच, अभिरूपा जाँच, प्रकृति जाँच, स्थिति जाँच आदि। आवश्यकतानुसार इसमें से किसी भी जाँच या अनेकों जाँचों का एक साथ प्रयोग किया जा सकता है। चुनाव जाँच करने से चुनाव एवं नियुक्ति के विभिन्न तर्कों में कमी की जा सकती है तथा गरीब व्यक्ति का सही पद के लिए चयन करने में बड़ी सहायता मिलती है।

5. मुख्य नियोजन कार्यालय में साक्षात्कार—जो प्रार्थी जाँच में उत्तीर्ण होते हैं, उनका साक्षात्कार लिया जाता है। यद्यपि साक्षात्कार चुनाव का कोई महत्वपूर्ण आधार नहीं बन सकता है, फिर भी किसी भी प्रार्थी के चयन करने में

1 चुनाव जाँच के सम्बन्ध में विस्तार में नीचे इसी अध्याय में दिया गया है।

2 साक्षात्कार के सम्बन्ध में विस्तार में नीचे इसी अध्याय में दिया गया है।

साक्षात्कार का महत्त्वपूर्ण स्थान है। हर अनुसंधान से यह ज्ञात हुआ है, कि लगभग 98% संस्थाओं में चुनाव के लिए साक्षात्कार किया जाता है। साक्षात्कार इसलिए आवश्यक है कि प्रत्येक सेवायोगी अपने भावी कर्मचारी को नियुक्ति से पूर्व देख सके वास्तविक रूप से।

इस साक्षात्कार का मुख्य उद्देश्य सूचनाओं का आदान प्रदान करना है, जिनसे अत्यार पर साक्षात्कारकर्ता यह निर्दिष्ट करता है, कि कोई व्यक्ति अच्छा कर्मचारी हो सकता है अथवा नहीं।

6 प्रार्थी के सदस्य में जानकारी प्राप्त करना—साक्षात्कार पूरा हो जाने के पश्चात् प्रार्थी के सदस्य में विशेष जागरूकता प्राप्त की जाती है। सभी कभी इस ओर विशेष ध्यान नहीं दिया जाता है किन्तु प्रार्थी के सम्बन्ध में जानकारी बहुत लाभप्रद होती है। प्रार्थी के सदस्य में मुख्य चरित्र शिक्षा पूर्व वातावरण आदि के बारे में जानकारी प्राप्त की जाती है।

इन बातों के सम्बन्ध में जानकारी स्त्रोतों, कॉलेजों, भूतपूर्व नियुक्तियों, प्रार्थी द्वारा सदस्य हनु दिए गए नाम प्रार्थी के पत्रों आदि से प्राप्त की जा सकती है।

7 चिकित्सा परीक्षा—चिकित्सा परीक्षा या शारीरिक चिकित्सा (Physical Examination) चुनाव प्रक्रिया का एक महत्त्वपूर्ण स्तर है। आजकल धूम, बीमा कम्पनियों की सेवाओं गैरवाणी सेवाओं सभी में चिकित्सा परीक्षा करवाना आवश्यक है। चिकित्सा परीक्षा द्वारा यह ज्ञात किया जाता है कि प्रार्थी कार्यालय में काम करने के लिए शारीरिक रूप से उपयुक्त है अथवा नहीं। यदि वह शारीरिक रूप से उपयुक्त होता है तो प्रार्थी की नियुक्ति की जा सकती है।

8 प्रत्यादेश देना या नियुक्ति का निर्णय करना—चुनाव प्रक्रिया के स्तरों के समाप्त होने से पूर्व दो निर्णयों का एक महत्त्वपूर्ण स्तर है। किसी प्रार्थी को प्रत्यादेश (Reject) दिया जाय या नियुक्त किया जाय। जब कोई प्रार्थी संस्था के पद के लिए उपयुक्त नहीं दिखता है उसे प्रत्यादेश देना पड़ता है। किन्तु प्रत्यादेश दत्त समय बहुत गंभीर होती बरती चाहिए। प्रार्थी को यह महसूस नहीं होने देना चाहिए कि उस अपमानित किया गया है या उसमें योग्यता की कमी है। उसे महत्त्वपूर्ण शब्दों में प्रत्यादेश की सूचना देनी चाहिए।

जब नियुक्ति का निर्णय लिया जाता है तो उस प्रार्थी को नियुक्ति से पूर्व कई बातों के सम्बन्ध में जानकारी दी जाती है। कार्य भार सभालने की तिथि के सम्बन्ध में सूचनाओं की जाती है। उस संस्था के अभिन्न अंग के रूप में स्वीकार करना चाहिए।

9 कार्य परिचय—जब किसी प्रार्थी की नियुक्ति हो जाती है, तो वह प्रार्थी स कर्मचारी बन जाता है और उसे संस्था में आवश्यक कार्य सौंपा जाता है। भली प्रकार कार्य करने के लिए नये कर्मचारी को कार्य परिचय करवाना बहुत आवश्यक

है। सामान्यतः कार्य परिचय की दृष्टि में निम्न बातों के सम्बन्ध में बननाश जाता है।—

(i) सस्या का इतिहास, (ii) मस्या की निर्मित वस्तुएँ व मुख्य प्रियाएँ, (iii) सस्या की सामान्य नीतिमा तथा नियन्त्रण, (iv) कार्यालय में प्रापणी सम्बन्ध, (v) वेतन तथा वेतन नीतिया, (vi) कार्य के घण्टे, दृष्टिमा स्थादि, (vii) अनुमाना एव सिकारत विधि, (viii) सामाजिक लाभ योजनाएँ, (ix) मनोरंजन की सुविधाएँ, (x) पदोन्नति व स्थानान्तरण के अवसर, आदि।

### चुनाव जाँच (Selection Tests)

आधुनिक सस्याएँ प्रार्थना पत्र फार्मों तथा साक्षात्कार में ही सन्तुष्ट नहीं होती हैं। वे इनके अतिरिक्त चुनाव-जाँच का भी विषयकर्ताओं के चुनाव में प्रयास करने लगी हैं। अतः यह कहा जाय कि आधुनिक समय में चुनाव जाँच सम्पूर्ण चुनाव प्रक्रिया का आवश्यक अंग बन गया है, तो भी कोई प्रतिशयोक्ति नहीं होगी।

चुनाव-जाँच मनोविज्ञान के विद्वान्तों के आधार पर की जाती है। इन जाँचों के द्वारा प्रार्थी के सम्बन्ध में उन बातों की जानकारी प्राप्त की जाती है जो चुनाव प्रक्रिया के अन्य स्तरों के बाद भी ज्ञात नहीं हो पाती हैं। इन जाँचों के द्वारा प्रार्थी की विशेषताओं, प्रवृत्तियों, व्यवहार, कमियों तथा अच्युतियों को ज्ञात करने का प्रयास किया जाता है। किन्तु इस सम्बन्ध में यह ध्यान रह कि चुनाव जाँच में उत्तीर्ण होने मात्र से ही चुनाव नहीं हो जाता है। चुनाव जाँच तो सम्पूर्ण चुनाव प्रक्रिया का एक भाग है। चुनाव जाँच कर लेने से प्रार्थियों की छेदनी करने का एक और अवसर प्राप्त हो जाता है।

### चुनाव जाँच के प्रकार (Types of Selection Tests)

सामान्यतः विषयकर्ताओं की चुनाव जाँच निम्न प्रकार की होती है

1. मानसिक योग्यता-जाँच (Mental Ability Tests)—इन जाँच का उद्देश्य प्रार्थियों की मानसिक योग्यता, क्षमता एवं सामान्य योग्यता के स्तर को ज्ञात करना होता है। इस जाँच को “पेपर तथा पेंसिल जाँच” (Paper and Pencil test) भी कहते हैं। योग्यता बड़ी बातों से प्रभावित होती है और इस जाँच के द्वारा योग्यता के सम्बन्ध में कई तथ्यों की जानकारी प्राप्त की जा सकती है, जिसमें योग्य व्यक्तियों के चुनाव में सहायता मिलती है। जो प्रार्थी एक निश्चित योग्यता स्तर में नीचे रहता है उसके चुनाव के लिए आगे विचार नहीं किया जाता है।

2. उपयुक्तता या प्रवृत्ति उन्मुखता परीक्षा (Aptitude Tests)—उपयुक्तता या उन्मुखता परीक्षा का उद्देश्य यह ज्ञात करना है कि प्रार्थी को किसी नये कार्य को सीखने की क्षमता है या नहीं। हमारे शब्दों में यदि प्रार्थी को पर्याप्त

प्रशिक्षण दिया जाय तो वह किसी कार्य को सीख सकता है अथवा नहीं, इस बात की जानकारी हेतु ही यह जाँच आयोजित की जाती है। वोल्ट (Woll) के अनुसार, “उपयुक्तता जाँच यह मापने के लिए की जाती है कि एक व्यक्ति अपनी सीखने की योग्यताओं के सदृश में क्या कर सकता है, न कि वह जो कुछ पहले जानता है उसके सदृश में”। इस जाँच की सर्वाधिक उपयोगिता बड़ा है, जहाँ पर किसी कार्य व भावी विभाग या अधिविस्तृत क्षेत्र है और विनियमन का समय के अनुसार नई बातों सीखने की आवश्यकता पड़ती है।

3 निष्पादन या सम्प्राप्ति जाँच (Achievement Tests)—ये जाँच प्रार्थी की उस क्षमता का मापन करने के लिए ली जाती है जो कि प्रार्थी ने अब तक अर्जित की है। टिल्लिन व मैककोर्मिक (Tiffin and McCormick) के अनुसार इन जाँचों का प्रयोग तब किया जाता है, जबकि—

- (i) किसी पद के लिए अनुभवी व्यक्तियों को लिया जाना हो,
- (ii) किसी पद पर किमी व्यक्ति की पदोन्नति करनी हो,
- (iii) किमी व्यक्ति का एक पद में दूसरे पद पर स्थानान्तरण करना हो,

तथा

- (iv) प्रशिक्षण की आवश्यकता का पता लगाना हो।

सम्प्राप्ति जाँच को सामान्यतः दो रूपों में आयोजित किया जा सकता है—

(i) निष्पादन क्षमता जाँच (Performance Tests), तथा (ii) व्यापारिक जाँच (Trade Tests)। सम्प्राप्ति जाँच को आधुनिक युग में बहुत अधिक प्रयुक्त किया जाने लगा है। स्टैनोफ्राफ, टाइपिस्ट, आदि जैसे अनेकों तकनीकी ज्ञान वाले पदों पर नियुक्त करने से पहले इन जाँचों का प्रयोग किया जाता रहा है किन्तु पाठ्यालय क्षेत्रों में आजकल कुछ संस्थाएँ विनियमनवादी या चुनाव करने के लिए इन जाँचों का प्रयोग करने लगी हैं। विनियमनवादी जाँचों की इस प्रकार की जाँच करना एक सरल कार्य नहीं है अतएव जाँचकर्ता विशेषज्ञ ही होना चाहिए।

4 व्यक्तित्व जाँच (Personality Tests)—व्यक्तित्व जाँच व द्वारा प्राथियों का आत्म विश्वास, भावनाओं सामान्य-आचरण, प्रतिस्पर्धा, आदत्तों, आत्म अभिव्यक्ति आदि का मापन किया जाता है। किन्तु व्यक्तित्व जाँच के बारे में अनेकों विद्वानों की विपरीत धारणाएँ हैं। प्रो० मैकफारलैंड (McFarland) के अनुसार, “सभी प्रकार की जाँचों में से, व्यक्तित्व जाँच सबसे अधिक आलोचनाओं की शिकार है, तथा इसे ठीक प्रकार से आयोजित करना बहुत कठिन है। स्टैनले स्टार्क (Stanley Stark) जो कि बहुत बड़े मनावैज्ञानिक है, का मत है कि “व्यक्तित्व जाँच न तो पहले ही करता है और न सेवायोजक ही कर्मचारियों की मायताओं एवं

1 Aptitude tests are designed to measure what a man 'can do' in terms of his ability to learn, rather in terms of what he already knows

विश्वासों का निश्चित ज्ञान प्राप्त करना चाहता है, क्योंकि साक्षात्कार एवं अवलोकन व्यक्तित्व के विश्लेषण का आधार प्रस्तुत कर देते हैं।”

इस प्रकार स्पष्ट है, कि व्यक्तित्व जाँचों का कोई विशेष महत्व नहीं है, क्योंकि इस जाँच के आधार पर किसी सही तथ्य पर पहुँचना बहुत कठिन होता है फिर भी इन जाँचों को आयोजित किया जाय तो इन्हें बहुत ही उच्च कुशलता प्राप्त व्यक्तियों के द्वारा ही आयोजित किए जाना चाहिए।

5 **रुचि या अभिरुचि जाँच (Interest Tests)**—इन जाँचों के द्वारा प्राथियों की किसी कार्य या धन्य के प्रति रुचियों का पता लगाया जाता है। इन जाँचों के द्वारा प्राथियों को आदतों एवं खाली समय के उपयोग करने सम्बन्धी तथ्या की जानकारी भी दी जाती है। ये जाँचें इन सामान्यताओं पर आधारित हैं, कि एक व्यक्ति की रुचि स्थिर रहती है अर्थात् सामान्यतः एक व्यक्ति की 21 वर्ष की आयु में जो रुचियाँ हैं वे ही 40 वर्ष की आयु में भी पायी जायेंगी। यदि किसी व्यक्ति की किसी कार्य विशेष में रुचि है और उस कार्य की आदत है और उसे उस कार्य विशेष में लगा दिया जाय तो वह अधिक कुशलतापूर्वक उस कार्य को करेगा।

इन जाँचों का प्रयोग सामान्यतः मलाह, मार्ग-दर्शन देने के लिए किया जाता है। सामान्यतः चुनाव प्रक्रिया में इन जाँचों के बावजूद भी व्यक्तियों की छद्मता की जाती है।

6 **प्रकृति या स्वभाव जाँच (Temperament Tests)**—इन जाँचों के द्वारा किसी भी व्यक्ति की इच्छाओं, पसन्द नापसन्द, आदतों को ज्ञान किया जा सकता है। इसके प्रतिरुक्त ये जाँचें यह बताने में भी समर्थ हैं कि प्राथी सामाजिक है या अलग रहने की प्रकृति का है या मिलनसार है अथवा नहीं।

7 **स्थिति जाँच (Situation Tests)**—स्थिति जाँचों के द्वारा प्राथियों की वास्तविक स्थिति पर कार्य करने की क्षमता की जाँच की जाती है। इन जाँचों में वैयक्तिक जाँच एवं निष्पादन क्षमता जाँच दोनों के ही तत्त्व सम्मिलित हैं।

**चुनाव जाँचों के तान (Advantages)**—अनेकों विद्वानों का मत है कि यदि सही प्रकार से चुनाव जाँचों का आयोजन किया जाय तो, ये चुनाव प्रक्रिया में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकते हैं। लोपेज़ (Lopez) के मतानुसार “ये जाँचें कर्मचारियों को योग्यतात्मक एवं उत्प्रेरणात्मक क्षेत्रों को अधिक पकड़ सकने हैं तथा प्राथियों को भी अधिक स्वीकृत होते हैं।” संक्षेप में चुनाव जाँचों के निम्न प्रमुख लाभ हैं—

(i) चुनाव जाँच से चुनाव प्रक्रिया में पक्षपात की मात्रा घट जाती है।

(ii) चुनाव जाँचों का प्रयोग करने से श्रम प्रावर्तन घटता है।

(iii) चुनाव जाँचों द्वारा चुने गए विरूपकृतियों की कार्य-क्षमता अपेक्षाकृत अधिक अच्छी होती है।

(iv) इनमें चुनाव एवं नियुक्ति के स्तरों में वचन होती है।



- (v) उचित योग्यता वाले व्यक्ति को दूँटना सरल है।
- (vi) ये जांच स्थानान्तरण एवं पदोन्नति में बहुत सहायक हैं।
- (vii) ये प्रशिक्षण की तुलना का समान आधार प्रस्तुत करते हैं।
- (viii) इनसे प्रार्थी की उन योग्यताओं का पता लगाया जा सकता है जिनका चुनाव प्रशिक्षण के अन्य स्तरों पर पता लगाना सम्भव न हो।
- (ix) उनसे प्रार्थी की विशेष योग्यता तथा विशेष कमजोरी का भी पता लगाया जा सकता है।
- (x) इन जांचों में सामान्य में प्रशिक्षण मच्छन्त्र के विशयकर्ता प्राप्त किये जा सकते हैं।
- (xi) प्रशिक्षण के लक्ष्यों की वृद्धि होती है।
- (xii) प्रार्थी की धारणा पर सफलता के अवसर बढ़ जाते हैं।

**चुनाव जांच के दोष या सीमाएँ (Disadvantages or Limitations)—**

उन जांचों से कई लाभ हानि व उत्पन्न भी कई दोष हैं। प्रमुख दोषों के निम्न आलोचनाएँ की जाती हैं—

- (i) अनुसन्धान व आवेद जांचों की रंगरंगी व सुनौती देते हैं।
- (ii) ये जांच विभिन्न तथ्यों में गणना व जटिल गुण सहयोगों का मापन करने में असमर्थ हैं।
- (iii) इन जांचों के द्वारा चुनाव प्रशिक्षण में एकीकृत की जाने वाली अनेकों गुणात्मकताओं में से कुछ सूचकांक ही परीक्षा में आती हैं।
- (iv) इन जांचों में क्वचित् व्यक्तिगत वायक्यता का पता लग सकता है। भविष्य में भी उसी प्रकार कार्य कर गवेगा इस बात का उत्तर इन जांचों से नहीं मिलता है।
- (v) ये जांच उत्प्रेरण के लिए निश्चित उपाय प्रदान नहीं करती हैं।
- (vi) अब तक कोई ऐसी जांच का आविष्कार नहीं हुआ है, जिसे सार्वजनिकता में समान रूप से लागू किया जा सकता हो।
- (vii) कोई भी जांच विशेष प्रत्यक्ष के निर्णय का स्थापना नहीं कर सकती है, बल्कि उसके निष्पत्ति में सहयोग देती है।

### साक्षात्कार

(Interview)

वर्गवारियों के चुनाव में साक्षात्कार का महत्त्वपूर्ण स्थान है। वही नहीं तो साक्षात्कार अपने आप में चयन प्रक्रिया है। अनुसन्धानों से यह सिद्ध हो चुका है कि अधिकांश अवधि लगभग 98 चुनाव साक्षात्कार करने के बाद ही होते हैं।

**साक्षात्कार के उद्देश्य (Objectives)—**साक्षात्कार करने के सामान्यतः निम्न उद्देश्य होते हैं—

1. चुनाव के लिए प्रार्थी की योग्यताओं का मूल्यांकन करना ।
2. प्रार्थी को सस्था के सम्बन्ध में आवश्यक बातों, यथा कार्य के घण्टे, कार्य की प्रवृत्ति, चिकित्सा सुविधाएँ, कर्मचारी सेवाएँ आदि में अवगत करना ।
3. प्रार्थी में आशासी विश्वास एवं समझ उत्पन्न करना ।
4. प्रार्थी के मस्तिष्क में सस्था की स्थािति बनाना ।
5. प्रार्थी की पहल शक्ति, निर्णय शक्ति तथा बोलने की क्षमता का पता लगाना ।

6. प्रार्थना-पत्र पार्श्व में री गई बातों में यदि कोई त्रुटि स्पष्टता रह गई हो तो उनका निवारण करना ।

7. चुनाव प्रक्रिया के अन्य स्तरों पर यदि प्रार्थी के सम्बन्ध में कोई विपरीत सूचनाएँ प्राप्त हुई हो तो उनके बारे में विशेष जानकारी एवं सध्यों का पता लगाना ।

8. साक्षात्कार साक्षात्कार एवं अन्य स्तरों पर प्रार्थी से कोई सूचना इंगित करना रह गई हो तो वह सूचना प्राप्त करना ।

9. प्रार्थी की विनय क्षमता, ग्राहकों से सम्बन्ध बनाने की क्षमता, विनय तथा विपणन सिद्धान्तों का ज्ञान आदि बातों के सम्बन्ध में मूल्यांकन करना ।

10. प्रार्थी के भविष्य के कार्यों एवं अनुभव का मूल्यांकन करना ।

अच्छे साक्षात्कार की आवश्यक बातें (Essential Features of a Good Interview)—अच्छे साक्षात्कार में निम्न बातें होना आवश्यक हैं—

1. साक्षात्कार मण्डल (Interview board) की संरचना तथा उनके सदस्यों की संख्या निश्चित करते समय बहुत ध्यान रखना चाहिए । साक्षात्कार मण्डल बहुत बड़ा नहीं होना चाहिए, लेकिन उसके विभागाध्यक्ष या उसके प्रतिनिधि को प्रबन्ध शामिल करना चाहिए ।

2. साक्षात्कार के उद्देश्यों एवं आधारों को भली प्रकार निर्धारित कर लेना चाहिए, ताकि साक्षात्कार में उद्देश्यों के अनुरूप ही प्रश्न पूछे जा सकें ।

3. साक्षात्कार का उचित ढंग निर्धारित करना चाहिए ।

4. साक्षात्कार के लिए आने वाले व्यक्तियों के बैठने एवं आराम करने के लिए उचित व्यवस्था होनी चाहिए ।

5. साक्षात्कार मित्रतापूर्ण व्यवहार तथा अनौपचारिक तरीके से ही होना चाहिए ।

6. साक्षात्कार में ऐसे ही प्रश्न पूछे जाने चाहिए जिनके द्वारा प्रार्थियों को कुछ उत्तर देने का अवसर मिल सके तथा अपने विचारों को अभिव्यक्त कर सकें ।

7. प्रश्न ऐसे नहीं पूछने चाहिए जिनका उत्तर केवल हाँ या ना में ही हो ।

8. साक्षात्कारकर्ता को प्रार्थी के उत्तरों को ध्यानपूर्वक एवं शान्तिपूर्ण तरीके से सुनना चाहिए ।

9 साक्षात्कार के पञ्चान् अन्तिम निर्णय पूर्व निर्धारित आधारे को ध्यान में रखकर करना चाहिए।

साक्षात्कार में क्या करना चाहिए तथा क्या नहीं करना चाहिए (Do's and Don'ts of Interviewing)—शीर (Scheer) के अनुसार साक्षात्कार में निम्न कार्य करना चाहिये—

(i) साक्षात्कार के लिए ज्ञान एवं आरामदायक स्थान की व्यवस्था करनी चाहिए।

(ii) प्रार्थी का सुव्यवहार व्यवस्था में रखना चाहिए।

(iii) व्यक्ति तथा कार्य दोनों में रुचि रखनी चाहिए।

(iv) कार्य की आवश्यकताओं को स्पष्ट कर देना चाहिए।

(v) नियोजन की गतियों को स्पष्ट व्याख्या करनी चाहिए।

(vi) सवालों तथा एवं पदोन्नतियाँ के सम्बन्ध में सभी बातों का जवाब देना चाहिए।

(vii) प्रार्थी का प्रश्न करने को प्रोत्साहित करना चाहिए।

(viii) प्रार्थी को भागदशा देना चाहिए।

(ix) प्रार्थी का मुनना चाहिए तथा प्रार्थी का स्वतन्त्र रूप से बात करने का अवसर देना चाहिए।

(x) जानकारी की भाषा में ही साक्षात्कार होना चाहिए।

(xi) साक्षात्कार का कब और कैसे शुरू किया जाए इस सम्बन्ध में पहले से ही विचार करना चाहिए।

(xii) अर्थन निर्णय को स्पष्ट करना चाहिए।

शीर (Scheer) के अनुसार ही साक्षात्कार में निम्न कार्य नहीं करना चाहिए —

1 प्रार्थी को प्रतीक्षा में मत रखिए।

2 झूठी उम्मीदें मत दिलाइए।

3 कार्य के बारे में बहुत बड़ा बड़ा नया कहना चाहिए।

4 साक्षात्कार के समय प्रार्थी को जीव हस्तक्षेप नहीं करना चाहिए।

5 साक्षात्कार में ज़ेदी नहीं करनी चाहिए।

6 उन प्रश्नों को नहीं पूछना चाहिए जो कि प्राग्ज्ञान-युक्त प्रश्नों में पूछ लिए गए हैं।

7 सीधे सीधे प्रश्नान्वय साक्षात्कार न हो।

8 अपने विचार मत बताइए।

9 अनावश्यक रूप से व्यक्तिगत जीवन पर प्रश्न नहीं पूछना चाहिए।

10 किसी का पूर्व निर्णय तत्ता पर प्रश्न नहीं करना चाहिए।

11. प्रार्थी को नीचा दिखाने की कोशिश नहीं करनी चाहिए ।
12. प्रार्थी के साथ दुर्व्यवहार करके नहीं भेजना चाहिए ।

### सफल साक्षात्कारकर्ता के गुण (Qualities of a Good Interviewer)

साक्षात्कार की सफलता साक्षात्कारकर्ता पर निर्भर करती है । अतः साक्षात्कार करने वाले में कुछ विशेष गुणों का होना परमावश्यक है । सामान्यतः एक सफल साक्षात्कारकर्ता में निम्न गुण होने चाहिए

1. साक्षात्कारकर्ता को उस क्षेत्र का अनुभव व ज्ञान होना चाहिए, जिस क्षेत्र के प्रार्थियों का साक्षात्कार करना है ।
2. साक्षात्कारकर्ता के कार्य एवं विचार पूर्ण परिपक्व होने चाहिए ।
3. साक्षात्कारकर्ता में आत्मविश्वास एवं सहयोग की क्षमता होनी चाहिए ।
4. उसमें मानवीय अनुभवों एवं आचरणों को समझने की क्षमता होनी चाहिए ।
5. उसमें निर्णय क्षमता होनी चाहिए ।
6. संगठन के नियमों के अनुसार सुपरवाइजरों एवं अन्य अधिकारियों के साथ कार्य करने की योग्यता होनी चाहिये ।
7. उसमें साक्षात्कार आयोजित करने की योग्यता होनी चाहिए ।
8. साक्षात्कारकर्ता को नवीनतम सूचनाओं एवं पद्धतियों का पूरा-पूरा ज्ञान होना चाहिए ।
9. सस्था की ध्येय नीति की जानकारी होनी चाहिए ।
10. उसे मनोविज्ञान का ज्ञान होना चाहिए ।

### साक्षात्कार करने की योजना (Interview Plan)

The National Institute of Industrial Psychology of U S A ने निम्न 'सप्त बिन्दु योजना' का निर्माण किया है जो एक अच्छे साक्षात्कार के लिए आवश्यक है । वह योजना निम्न प्रकार है—

1. शारीरिक बनावट (Physical make-up)—साक्षात्कार में सबसे पहले यह देखना चाहिए कि शारीरिक बनावट ठीक है अथवा नहीं है । प्रार्थी में कोई शारीरिक कमी तो नहीं है जिसके कारण वह अपने कार्य को पूरा नहीं कर सकेगा । प्रार्थी का स्वास्थ्य, शक्ति, आकृति आदि बातों को भी ध्यान में रखना चाहिए ।

2. उपलब्धियाँ (Attainments)—इसके बाद उसकी उपलब्धियों के बारे में जानकारी भी जाननी चाहिए । क्या शिक्षा, प्रशिक्षण तथा पूर्वानुभव सस्था के कार्य

की छीन प्रकार से करन के लिए पर्याप्त हैं। उसमें पहले जिस प्रकार का कार्य किया है, यदि आदि बातों की जानकारी प्राप्त की जानी चाहिए।

3 सामान्य बौद्धिक योग्यता (General Intelligence)—साक्षात्कार के दौरान प्रार्थी की सामान्य बौद्धिक योग्यता की जानकारी जरूरी चाहिए।

4 विशिष्ट उपयुक्तता (Special Aptitudes)—प्रार्थी में किस प्रकार का विशेष ज्ञान है जैसे तकनीकी ज्ञान, मानसिक ज्ञान आदि बातों की पुष्टताछ जरूरी चाहिए।

5 रुचियाँ (Interests)—साक्षात्कार में यह ज्ञात करना चाहिए कि प्रार्थी की रुचियाँ किस प्रकार की हैं। रुचियाँ चुनाव में काफी प्रभावित करती हैं।

6 स्वभाव (Disposition)—प्रार्थी का स्वभाव कैसा है। क्या वह दूसरों को प्रभावित करने की स्थिति में है, क्या उसे अपने आप पर विश्वास है, आदि आदि बातों की जानकारी प्राप्त करनी चाहिए।

7 परिस्थितियाँ (Circumstances)—प्रार्थी की घरेलू परिस्थितियाँ कैसी हैं, क्या वह इन परिस्थितियों के होते हुए भी समस्या में जुननतापूर्वक कार्य कर सकेगा आदि बातों की भी जानकारी जरूरी चाहिए।

### साक्षात्कार की पद्धतियाँ (Methods of Interviews)

साक्षात्कार की प्रमुख पद्धतियाँ निम्न प्रकार हैं

- (1) प्रतिरूपित साक्षात्कार
- (2) अप्रत्यक्ष या अनिर्दिष्ट साक्षात्कार
- (3) प्रविबल साक्षात्कार
- (4) समूह साक्षात्कार

हम प्रथम संक्षेप में इनका विवेचन करेंगे।

1 प्रतिरूप साक्षात्कार (Patterned Interviews)—प्रतिरूप साक्षात्कार का कभी कभी प्रमाणित साक्षात्कार के नाम से भी जाना जाता है। साक्षात्कार की इस पद्धति में पूर्ण रूप से विस्तृत प्रश्नावली का प्रयोग किया जाता है। इस प्रश्नावली में दिये गये विभिन्न प्रश्नों का उत्तर साक्षात्कारकर्ता प्राथी से प्राप्त करता है। प्रतिरूप साक्षात्कार पद्धति की दो पद्धतियाँ हैं। प्रथम पद्धति का आविष्कार ई. एफ. वोंडरलिक (E. F. Wonderlic) ने किया था। इस पद्धति से साक्षात्कार करने के लिए वोंडरलिक ने एक Diagnostic Interviewers Guide तैयार की। दूसरी पद्धति के जन्मदाता रॉबर्ट एन. मेकमुरी (Robert N. Mcmurry) माना जाते हैं। मेकमुरी ने अपना प्रकार का साक्षात्कार प्रारूप तैयार किया। ये साक्षात्कार

प्रारूप मुख्यतः कार्यालय एवं कारखाने के कार्यों, विक्रय कार्यों, अधिशासी कार्यों से ही सम्बन्धित थे ।

साक्षात्कार की इस पद्धति में अनेको प्रकार के प्रश्न पूछे जाते हैं । दूसरे शब्दों में सभी प्रश्न प्रार्थी से पूछ लिए जाते हैं, जिससे प्रार्थी के सम्बन्ध में सभी महत्वपूर्ण बातों की जानकारी हो सके । ये प्रश्न विशेष रूप से प्रार्थी के छात्र जीवन, कार्य अनुभव, पारिवारिक जीवन एवं परिस्थितियों, वित्तीय स्थिति आदि के सम्बन्ध में ही होते हैं । मण्डेल (Mandell) ने 273 मस्याग्रो की साक्षात्कार पद्धतियों का अनुसंधान करके यह श्रात किया कि लगभग 72 (26%) मस्याग्रो में प्रतिरूप साक्षात्कार पद्धति ही प्रयोग की जाती है । साक्षात्कार की इस पद्धति की प्रमुख बातें निम्न प्रकार हैं—

(i) साक्षात्कारकर्त्ता कार्य विशिष्ट विवरणों के आधार पर कार्य करता है, अर्थात् वह यह जानता है कि किसी कार्य विशेष को करने के लिए किन-किन योग्यताओं की आवश्यकता पड़ेगी ।

(ii) साक्षात्कारकर्त्ता में पाम पूर्व निश्चित प्रश्न होते हैं ।

(iii) साक्षात्कारकर्त्ता साक्षात्कार लेने की कला में निपुण होता है ।

(iv) साक्षात्कार से पहले ही प्रार्थी के सम्बन्ध में महत्वपूर्ण बातों का पता कर लिया जाता है ।

(v) साक्षात्कारकर्त्ता में कुछ ऐसी कला होती है कि वह प्रार्थी से आवश्यक सूचनाएँ प्राप्त कर उनका सूत्रांकन एवं निर्वचन कर लेता है ।

(vi) साक्षात्कार करने वाली में पूर्ण बौद्धिक कुशलता होती है एवं भावनात्मक रूप से पूर्ण समायोजित होता है ।

लाभ (Advantages)—साक्षात्कार की इस पद्धति के प्रमुख लाभों का नीचे विवेचन किया गया है—

(i) यह पद्धति साक्षात्कारकर्त्ता को प्रार्थी के सम्बन्ध में महत्वपूर्ण तथ्यों की प्राप्ति में सहयोग पहुँचाती है ।

(ii) ऐसे साक्षात्कारों में उन सभी प्रश्नों का पूछना सम्भव है, जिन पर प्रार्थी की कार्य में सफलता निर्भर करती है ।

(iii) ऐसे साक्षात्कारों से प्रार्थी की कार्य करने की योग्यता तथा कार्य न कर मन्ने की योग्यता को ज्ञान दिया जा सकता है ।

(iv) साक्षात्कार में साक्षात्कारकर्त्ता अनुचित पक्षपात नहीं कर सकता है ।

(v) यह साक्षात्कार की प्रमाणित पद्धति है ।

(vi) यह पद्धति बहुत ही अधिक विग्लेषणात्मक है, तथा साक्षात्कारकर्त्ता भी बहुत कुशल होते हैं ।

(iii) साक्षात्कार में कुछ निश्चित एवं आवश्यक प्रश्न ही पूछ जाते हैं इसमें अनगिनत की दरवासी नहीं होती है।

दोष (Disadvantages)—साक्षात्कार की इस पद्धति के प्रमुख कुछ दोष निम्नान्वित हैं—

(i) इस साक्षात्कार में बड़े बड़े आवश्यक सूचनाएँ प्राप्त नहीं की जा सकती हैं।

(ii) इस साक्षात्कार में सामान्यतः यही ज्ञात किया जा सकता है कि प्रार्थी क्या कर सकता है न कि प्रार्थी क्या कर सकेगा।

(iii) इस पद्धति से साक्षात्कार करने पर साक्षात्कारकर्त्ता प्रार्थी के बचन एवं धारणा में प्रभावित होने लगता है और पक्षपात होने का भय बना रहता है।

2 अप्रत्यक्ष या अनिर्देशित साक्षात्कार (Indirect or Non-directive Interview)—ये साक्षात्कार ऐसे साक्षात्कार हैं जिनमें कुछ निश्चित प्रश्न नहीं पूछ जाते हैं और ये प्रश्नोत्तर रूप में भी नहीं होते हैं बल्कि ये साक्षात्कार सामान्य गतिशील एवं अनौपचारिक रूप में ही होते हैं। ऐसे साक्षात्कार में प्रार्थी को पूरा पूरा ध्यान का अवसर दिया जाता है ताकि वह स्वतन्त्रतापूर्वक अपने विचारों की प्रकट कर सके तथा अपने अनुभव प्रतीक्षण तथा भारी योजना के बारे में बता सके। ऐसे साक्षात्कार ऊपरी तौर से देखने पर सरल लगते हैं किन्तु ऐसे साक्षात्कार करने के लिए कुशल एवं अनुभवी साक्षात्कारकर्त्ता की आवश्यकता पड़ती है। इसमें साक्षात्कारकर्त्ता कुछ ही प्रश्न पूछते हैं और प्रार्थी को बाकी समय तक अपने आप बोलने का पर्याप्त अवसर देते हैं।

लाभ (Advantages) अप्रत्यक्ष या अनिर्देशित साक्षात्कार के निम्न प्रमुख लाभ हैं—

(i) प्रार्थी का उद्बुत सुविधा रहती है। वह सही या गलत उत्तरों के प्रति चिन्तित नहीं रहता है।

(ii) प्रार्थी केवल उस पहलुआ पर ही बातचीत करता है जिनमें वह स्वयं रुचि रखता है और अपने विचार उचित गम्यता है।

(iii) ऐसा साक्षात्कार अधिकतर में अच्छे सम्बन्धों के निर्माण में योगदान दे सकता है।

(iv) धारणाओं का सम्भावना नहीं रहती है।

(v) प्रार्थी की रुचि व्यक्त करने में व्यक्तित्व के बारे में पूर्ण जानकारी प्राप्त की जा सकती है।

दाय या सीमाएँ (Disadvantages or Limitations)—इस प्रकार के साक्षात्कार की सबसे बड़ी सीमा यही है कि साक्षात्कारकर्त्ता सुझाव देने चाहिये। अनुमान साक्षात्कारकर्त्ता प्रार्थी के बजाय स्वयं भी धीमे रहते हैं। इसमें

अतिरिक्त साक्षात्कारकर्ता में ऐसे साक्षात्कारों के मूल्यांकन की पूर्ण प्रमत्ता होनी चाहिये।

3. प्रतिबल साक्षात्कार (Stress Interviews)—प्रतिबल साक्षात्कार पद्धति का विकास मशहूर राज्य अमेरिका में द्वितीय युद्ध काल में युद्ध सम्बन्धी सेवाओं में जासूसों के चयन करने के लिए हुआ था। इस प्रकार के साक्षात्कारों में साक्षात्कारकर्ता जानबूझ कर प्रार्थी को नाराज करता है, निराश करता है। और उसे अपना आत्म-नियन्त्रण खो देने को मजबूर करता है। चूंकि प्रतिबल साक्षात्कार का उद्देश्य प्रार्थी में आचरण एवं व्यवहार में नियन्त्रण क्षमता का पता लगाना होता है। इसलिए इस प्रकार की परिस्थितियों का उत्पन्न करना साक्षात्कारकर्ता के लिए बहुत आवश्यक है। जो प्रार्थी इस प्रकार के निराशाजनक, उत्तेजक प्रश्नों का उत्तर देने में भी अपना नियन्त्रण नहीं खोते हैं, वे ऐसे साक्षात्कारों में सफल माने जाते हैं।

विक्रयकर्ताओं के चुनाव में भी इस प्रकार के साक्षात्कारों का प्रयोग किया जाता है क्योंकि ग्राहक कई प्रकार के होते हैं। कुछ ग्राहक गम्भीर होते हैं तो कुछ बहुत गुस्म बाके भगवान् आदि भी हो सकते हैं। अतएव प्रार्थी का ऐसे ग्राहक के प्रति किस प्रकार का व्यवहार हो सकता है इसकी जानकारी प्राप्त करने के लिए इस प्रकार के साक्षात्कार लिये जा सकते हैं।

साक्षात्कार की इस पद्धति की कई लॉग व्यावहारिक दृष्टि से उचित नहीं मानत हैं। इससे प्रार्थी का संस्था के प्रति प्रारम्भ से ही अच्छा दृष्टिकोण नहीं बन पाता है। प्रार्थी भी अमहयोगात्मक रख अपनाते लगते हैं। किन्तु यदि इस पद्धति को अपनाया जाता है, तो अनुभवशील एवं योग्य साक्षात्कारकर्ताओं को ही यह पद्धति अपनानी चाहिये ताकि इस पद्धति के दोषों को प्रकट होने से रोकया जा सके।

4. समूह साक्षात्कार (Group Interviews)—मशहूर साक्षात्कार पद्धति के जन्मदाता प्रो० मिल्टन एम० मेण्डल (Milton M. Mandell) को माना जाता है। इस पद्धति में प्रार्थियों के समूह के समक्ष कोई समस्या रख दी जाती है। प्रत्येक प्रार्थी उस समस्या पर अपना अपना दृष्टिकोण प्रकट करता है। साक्षात्कारकर्ता ध्यानपूर्वक प्रत्येक प्रार्थी के विचारों, वाक्यों की शक्ति, सोचने के दृष्टिकोण आदि का अवलोकन करता है। अन्त में जो प्रार्थी सब बातों को ध्यान में रखने हुए अच्छा लगता है उसका चयन कर लिया जाता है। किन्तु साक्षात्कार की इस विधि में पक्षपात होने का बहुत अधिक भय है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. भर्ती एवं चुनाव में आपका क्या तात्पर्य है? भर्ती की आवश्यकता क्यों पड़ती है?

• What do you mean by recruitment and selection? What is the need for recruitment?



2. वायावर समसागिया हो नाह र रिबिन्न याहा का मशार म समेन सीतिय ।

Describe the process of recruitment of office personnel

3. एउ छनडी वायावर समसाग ततार प्रतिया का समत सीतिय ।

Discuss a good election process for office personnel

4. छपने वायावर क समसागिया हो तितुन चर्या, प्रमिलण दने तवा उतार मसागिया प्रणत चर्या क छप छप चर्या क समत सीतिय ।

What steps will you take to recruit, train and ret in your office personnel? Describe

---

# इकाई-3

## (UNIT-3)

1. कार्यालय कार्यविधि
2. कार्यालय कार्य विश्लेषण
3. पर्यवेक्षण
4. मानवीय सम्बन्ध तथा कार्यालय सेविवर्गीय नीतियाँ
5. कार्यालय कर्मचारियों का प्रशिक्षण
6. कार्यालय कर्मचारियों की पदोन्नति
7. कार्यालय वेतन प्रशासन

# कार्यालय कार्य-विधि<sup>1</sup>

(Office Procedure)

*"Office procedures are a series of clerical acts organised under supervision to accomplish the purpose of the office."*

—Libbey

प्रत्येक कार्यालय के कार्य को व्यवस्थित रूप में पूरा करने के लिए कार्य-विधियों का होना परमावश्यक है। कार्यविधियाँ कार्यालय के कार्यों की सफलता का आधार होती हैं। इनके द्वारा कार्यालय के कार्यों को क्रमबद्ध रूप से किया जा सकता है, मितव्ययता प्राप्त की जा सकती है तथा कार्यों को नीध एवं मया मनम पूरे किये जा सकते हैं।

## कार्यविधि की परिभाषाएं तथा अर्थ

(Definitions and Meaning of a Procedure)

लिबे (Charles O Libbey) के अनुसार "कार्यालय कार्यविधियाँ कार्यालय के उद्देश्य को पूरा करने के लिए लिपिकीय क्रियाओं की शृंखला है जो किसी के पर्यवेक्षण (निरीक्षण) में संगठित की जाती हैं।"<sup>2</sup>

न्यूनर एवं कीलिंग (Neuner and Keeling) के अनुसार "कार्यविधि व्यवसाय के दैनिक व्यवहारों को समानता एवं क्रमबद्ध रूप में पूरा करने के लिए कार्यों का नियोजित अनुक्रम है।"<sup>3</sup>

न्यूसेल (Neuschel) के मतनुसार "कार्यविधि व्यवसाय के दैनिक व्यवहार में समानता बनाये रखने के लिए लिपिकीय कार्यों का अनुक्रम है जिसमें सामान्यतः एक या कई विभागों के लोग सम्बन्धित होते हैं।"<sup>4</sup>

- 1 कार्यालय कार्यविधि को ही कार्यालय परिपाटी (Office routine) के नाम से जाना जाता है।
- 2 "Office procedure" are a series of clerical acts organised under supervision to accomplish the purpose of the office " —Charles O Libbey
- 3 "A procedure is a planned sequence of operations for handling recurring business transactions uniformly and consistently " —Neuner and Keeling
- 4 "A procedure is a sequence of clerical operations, usually involving several people in one or more departments, established to ensure uniform handling of a recurring transaction of the business " —Neuschel

लेफिंगवेल तथा रोबिन्सन (Leflingwell and Robinson) के अनुसार कार्यालय परिपाटी का अर्थ 'किसी कार्यालय के कार्य को सम्पन्न करने के लिए उठाया गया बंदमो से है।'<sup>1</sup>

टेरी (Terry) के मतानुसार एक कार्यविधि सम्बन्धित विद्याओं की एक शृंखला है जो वास्तव के कुम्भो या आचरणों का निर्माण करती है तथा किसी कार्य का करने की निश्चित विधि है।<sup>2</sup>

उपरोक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने में स्पष्ट होता है कि कार्यविधि कार्यालय के लिपिकीय कार्यों की एक ऐसी शृंखला है जो पूर्व निश्चित होती है तथा जिसका उद्देश्य व्यवसाय के दैनिक कार्यों में एकलपता तथा क्रमबद्धता बनाये रखना है। कार्य विधि किसी कार्य को करने के लिए मार्गदर्शक करती है। कार्य विधि कार्यों की ही मार्गदर्शक होती है न कि किसी विचार की। उदाहरण के लिए निम्न कार्य में एक निश्चित कार्यविधि अपनाई जाती है। इसमें मान भोजना, मान का हिमाय करना भ्रगतान प्राप्त करना शिवायता का निवारण करना आदि विद्याएँ एक निश्चित श्रमविधि होती हैं।

लक्षण (Characteristics)—कार्यालय कार्यविधि के प्रमुख लक्षण इस प्रकार हैं

1. कार्यविधि लिपिकीय कार्यों की शृंखला है।
2. यह कार्य शृंखला पूर्व निश्चित होती है।
3. यह व्यवसाय के दैनिक कार्यों को करने का साधन बनती है।
4. इसका उद्देश्य व्यवसाय के कार्यों में एकरूपता एवं समानता लाना है।
5. कार्यविधि पूर्व निश्चित होती है।
6. कार्यविधि किसी अधिकारी द्वारा निश्चित की जाती है तथा उसका निरीक्षण किया जाता है।
7. कार्यविधि दैनिक कार्यों में ही सम्बन्धित होती है। विशिष्ट कार्यों को करने के लिए इसका प्रयोग करना आवश्यक नहीं है।
8. यह तथ्यों पर आधारित होती है।
9. यह तन्त्रोक्त होती है।
10. यह लोचशील होते हुए भी स्थिर होती है।

1 Office routine is "a series of steps in the performance of the office work "

—Leflingwell and Robinson

2 "A procedure is a series of related tasks that makes up the chronological sequence and the established way of performing the work to be accomplished "

—George R. Terry

## शब्दावली की समस्या (Terminological Tangle)

कई बार छात्र कार्यविधि का अर्थ समझने में गलती कर जाते हैं क्योंकि कार्यविधि में सम्बन्धित अन्य शब्द भी कार्यालय प्रवर्धन में प्रयोग किये जाते हैं। अतः उन प्रमुख शब्दों का अर्थ समझाकर छात्रों की भ्रान्ति का निवारण कर देना उपयुक्त ही होगा।

### (1) पद्धति अथवा व्यवस्था (System)

न्यूनर तथा कीलिंग (Neuner and Keeling) के अनुसार "व्यवस्था या पद्धति में तात्पर्य कार्यालय कार्य के एक चरण के पुरा करने में सम्मिलित कर्मचारियों, प्रपत्रों अभिलेखों, मशीनों और उपकरणों के सम्पूर्ण दृश्य में है।<sup>1</sup>

लिटिलफील्ड तथा रसेल (Littlefield and Rachel) के अनुसार "निश्चित उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए जो जाने बानी योजनाबद्ध क्रियाओं को ही पद्धति कहते हैं।"<sup>2</sup>

एक विद्वान के अनुसार, "पद्धति व्यवसाय की किसी मुख्य क्रिया को करने के लिए किसी सम्बन्धित योजना में बनाई गई सम्बन्धित कार्यविधियों का अन्तर्जाल है।" वास्तव में, "पद्धति व्यवसाय के किसी एक बड़े कार्य को करने की वह सम्पूर्ण विधि है, जिसमें कर्मचारियों, प्रपत्रों, अभिलेखों, मशीनों तथा उपकरणों आदि की कार्यविधियाँ सम्मिलित हैं। उदाहरण के लिए, हम विक्रय पद्धति को ले सकते हैं। इस पद्धति में हम विषय से सम्बन्धित प्रलेख, प्रारूपों, विक्रेताओं, विक्रय उपकरणों तथा विषय अभिलेखों आदि सभी कार्यविधियों (Procedures) को सम्मिलित करते हैं, जिनके अनुसार आदेश प्राप्ति से आदेशित मात्र की सुपड़गी तथा भुगतान प्राप्त करने के लिए विभिन्न क्रियाएँ की जाती हैं। इस प्रकार पद्धति किसी बड़े कार्य को पूरा करने के लिए उन विभिन्न कार्यविधियों का योग है जो कि उस बड़े कार्य के प्रत्येक भाग को पूरा करने के लिए प्रयोग की जाती हैं। इस प्रकार पद्धति के प्रमुख लक्षण निम्नलिखित होते हैं—

- 1 पद्धति विभिन्न कार्यविधियों का योग है।
- 2 यह किसी एक बड़े कार्य को करने की पूर्व निर्धारित क्रमबद्ध कार्य योजना है।
- 3 इसके अन्तर्गत कर्मचारियों, प्रपत्रों, अभिलेखों, मशीनों आदि की दिन चर्या अथवा कार्य सम्मिलित हैं।

1 The term system refers to a complete picture of the personnel, forms, records, machines and equipment involved in completing a phase of a office work  
—Neuner and Keeling

2 A system "is a planned approach of activities necessary to attain desired objectives"  
—Littlefield and Rachel

4 पद्धति किसी उद्देश्य की प्राप्ति का साधन है साध्य नहीं।

5 यह कार्यो में सरलता मिन-मयता आवश्यकता मतुलन प्रदान करती है।

( यह प्रत्येक कार्य का समन्वय करने में सहायक होती है, जिसे सम्पूर्ण समस्या का समन्वय किया जा सकता है।

### (ii) प्रणाली (Method)

न्यूनर तथा कोलिंग (Neuner und Keeling) के अनुसार प्रणाली वह मानवीय या यंत्रीकृत साधन अथवा उपकरण है जिसके द्वारा प्रत्येक क्रिया को पूरा किया जाता है।<sup>1</sup> इस प्रकार प्रणाली किसी भी क्रिया को करने के लिए एक साधन है। दूसरे शब्दों में प्रणाली वह मानवीय या यंत्रीकृत साधन है, जिसके द्वारा प्रत्येक निपटारा प्रपन्ना कार्य करता है। उदाहरण के लिए जवाबदेह को नियमित करने के लिए भी एक निश्चित प्रणाली होती है। इसमें प्राप्त जवाबदेह के लिए प्रतीक या अथवा देना उसमें से एक आगिर क्रिया की जानकारी प्राप्त करना विनयना तथा रिक्त की प्रतीक उचित विभागा में पहुँचाना आदि सभी प्रणाली के प्रत्यक्ष ही भाग हैं।

मक्ष में हम यह कह सकते हैं कि कार्यविधि (Procedure) किसी एक क्रिया को करने के लिए निपटारीय कार्यो का अनुक्रम है जबकि पद्धति (System) किसी व्यवसाय के विभिन्न क्रियाओं को करने के लिए जो कार्य विधियाँ निश्चित की जाती हैं उनका समूह है। प्रणाली (Method) किसी कार्य का करने का वह मानवीय या यंत्रीकृत साधन है जिसके द्वारा प्रत्येक निपटारा प्रपन्ना कार्य करता है। कार्य विधि कार्यो की शृङ्खला है जबकि प्रणाली किसी एक ही कार्य विधियों के सम्बन्ध में क्रियाओं के स्तरों को बताती है। प्रणाली यह बताती है किमी एक स्तर पर किस प्रकार में कार्य करता है। कार्य विधि पद्धति तथा प्रणाली को एक उदाहरण के माध्यम से समझाया जा सकता है।

उदाहरण के लिए हम समस्या को जवाबदेह प्राप्त होता है जो समस्या का प्रयास प्राप्त होता है तो हम निश्चित कार्यविधि (Procedure) प्रपन्नाई जाती है। मगर पद्धति जवाबदेह को सम्बन्ध में नियमित किया जाता है। जब समस्या की ओर से नियमित हो जाता है तो उसे मान करने के लिए व्यवस्था की जाती है। मान करने के साथ ही मान का हिमाय किताब तैयार किया जाता है जिसमें सब आगिर गरी जोड़ जान है। तब श्रुतान् भुगतान प्राप्त किया जाता है। इसके बाद यदि आहूत का मान के सम्बन्ध में कोई निवारण होती है तो उनका निपटारा

1 A method is the manual or mechanical means and devices by which each operation is performed  
—Neuner and Keeling

किया जाता है। तत्पश्चात् विनय का विश्लेषण भी किया जाता है, जिससे यह ज्ञात किया जा सकता है कि विनय में क्या कमी रही है तथा भविष्य में विनय की किम प्रकार की प्रवृत्ति (Trend) रहेगी।

कार्यविधि के प्रत्येक स्तर पर एक निश्चिन् प्रणाली का प्रयोग किया जाता है। विनय विभाग में न्यायादेश की क्रियान्विति, माल भेजने, माल के हिमाव किलाव, भुगतान प्राप्त करने, शिकायतों निवारण करने तथा विनय विश्लेषण करने की कार्यविधि के प्रत्येक स्तर की एक निश्चित प्रणाली होती है। न्यायादेश को क्रियान्वित करने के लिए सबसे पहले केना को न्यायादेश प्राप्त की पुष्टि की जाती है। इसके साथ ही आवश्यकता होने पर केना की आर्थिक स्थिति एवं सवर्ग की जानकारी प्राप्ता की जाती है। तत्पश्चात् बिल बनाने का निर्णय करके बिल तैयार किया जाता है। बिल की कई प्रतियाँ तैयार की जाती हैं। बिल की प्रतियाँ माल भेजने वाले विभाग या भण्डारण विभाग तथा पैकिंग विभाग को भेजी जाती हैं। तत्पश्चात् भण्डारण विभाग तथा पैकिंग विभाग से एक प्रति पुन प्राप्त की जाती है, और यह ज्ञात किया जाता है कि बिल के अनुसार माल बांध दिया है अथवा नहीं। यदि किसी प्रकार का भ्रम नहीं है अथवा भ्रम कम माना में उत्तम है, तो उसका बिल में सशेषन किया जाता है। साथ ही बिल में पैकिंग तथा माल भेजने के सम्बन्ध में दिये गये वर्ण भी जोड़े जाते हैं। तत्पश्चात् बिल की प्रतियाँ ग्राहक, लेखा विभाग फार्निंग विभाग को भेजी जाती हैं। इस प्रकार वाद की क्रियान्विति के सम्बन्ध में यह प्रणाली अपनाई जाती है।

कार्यविधि तथा प्रणाली में प्रयुक्त होने वाली मशीनों, उपकरणों, प्रारूपा, अभिलेखों, कर्मचारियों सभी को सम्मिलित रूप से पद्धति कहते हैं। ये एक-दूसरे से सम्बन्धित होते हैं। पद्धति कार्यविधियाँ एवं प्रणालियों का समूह है।

कार्यालय परिपाटी, कार्यालय पद्धति तथा कार्यालय प्रणाली में अन्तर  
(Distinction between Office Routine, Office System  
and Office Method)

अन्तर का आधार	कार्यालय परिपाटी (Office Routine)	कार्यालय पद्धति (Office System)	कार्यालय प्रणाली (Office Method)
1 परिभाषा	कार्यालय परिपाटी कार्यालय के उद्देश्य को पूरा करने के लिए लिपिकीय कार्यों की शृंखला है जो किसी के निरीक्षण में पूरी की जाती है।	कार्यालय पद्धति किसी बड़े कार्य को पूरा करने के लिए उन विभिन्न कार्यविधियों का मांग है जो उस बड़े कार्य के प्रत्येक भाग को पूरा करने के लिए प्रयोग की जाती है।	प्रणाली वह मानवीय या यन्त्रित साधन है जिसके द्वारा प्रत्येक क्रिया को पूरा किया जाता है।

2 क्षत्र	परिपाटी का क्षत्र पद्धति से मनुचित है किन्तु प्रणाली में विस्तृत है।	इसका क्षत्र परिपाटी तथा प्रणाली दोनों की तुलना में विस्तृत है।	इसका क्षत्र कार्यालय पद्धति तथा परिपाटी दोनों की तुलना में मनुचित है।
3 आधार	अनेक प्रणालियाँ हैं वास्तव में परिपाटियाँ का निर्माण होता है।	विभिन्न कार्यों की परिपाटियाँ में सम्पूर्ण कार्यालय पद्धति का निर्माण होता है।	प्रत्येक क्रिया की प्रणाली में परिपाटी बनती है तथा अनेक परिपाटियाँ में सम्पूर्ण पद्धति का निर्माण होता है।
4 उप योगिता	कार्यालय परिपाटी में कार्य में व्यवस्था आती है।	पद्धति — कार्यालय में कार्य में व्यवस्था तथा वाचनीयता आती है। यह समस्या के सम्पूर्ण कार्यों के स्वरूप का निर्धारण करती है।	इसका द्वारा प्रत्येक कार्य के विभिन्न स्तरों पर होने वाली क्रियाओं का पूर्व निर्दिष्ट किया जाता है। दूसरे शब्दों में प्रणाली यह बताती है कि किसी एक स्तर पर किस प्रकार में कार्य करना है।

### कार्यालय कार्यविधियों का महत्त्व या लाभ

(Advantages or Importance of Office Procedures)

कार्यालय में कार्यविधियों का होना अत्यावश्यक है जिससे व्यवसाय के दैनिक व्यवहार को पूरा करने में एकत्रियता तथा समानता बनी रह सके। माइकेल (Michel) का अनुमान 'कार्यविधियाँ लिपिकों के समय एवं परिश्रम को बचाती हैं, लिपिकों के कार्यों को गति प्रदान करती हैं तथा उनके कार्य की रीति में भी सुधार करती हैं तथा सघातकीय नियंत्रण को भी प्रभावशाली बनाती हैं ताकि सुपरिणाम प्राप्त हो सके। कार्यालय कार्यविधियाँ न सिर्फ कार्यालय की नीचे विस्तार में बनी रह रही हैं —

1 कार्यों का शीघ्र निष्पादन — कार्यालय कार्यविधियों की स्थापना करने का सबसे बड़ा लाभ यह है कि कार्यों का शीघ्र निष्पादन हो जाता है। इसका कारण यह है कि प्रत्येक कार्य का पूरा करने में कुछ चरण निर्दिष्ट कर दिये जाते हैं। अतः कार्य स्वतः होता रहता है। हमारे कार्य गति पूर्वक चले जा सकते हैं।

2 कार्यकुशलता में वृद्धि — जब कार्यविधियाँ दी द्वारा प्रत्येक निषिद्ध किए कार्य निर्दिष्ट कर दिया जाता है तो वह उसी कार्य को करते-करते कुशलता प्राप्त कर पाता है। इनके अनिवार्य प्रभावित प्रमाण रजिस्टर धारिता के अपनाने में भी कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।



3. **कार्यों में एकरूपता**—टैरी (Tare) के मतानुसार कार्यविधियों का एक लाभ यह भी है कि इनके “कार्यों में एकरूपता लाई जाती है।” (Uniformity of action is obtained) चूँकि समान प्रकार के कार्यों को करने के लिए समान प्रक्रिया अपनाई जाती है, अतः कार्यों में एकरूपता लाना सम्भव है।

4. **मितव्ययता**—जब कार्य करने का अनुक्रम (Sequence) तय हो जाता है, तो लिपिकों का समय व्यर्थ नहीं जाता है। इसमें मितव्ययता प्राप्त होती है। इसी प्रकार लिपिका द्वारा कार्यकुशलता प्राप्त कर लेने में भी कार्य अधिक होता है। कार्यों का दोहराव भी रुक जाता है। परिणामस्वरूप भी मितव्ययता प्राप्त होती है।

5. **निश्चित उत्तरदायित्व**—कार्यालय कार्यविधियों का एक लाभ यह भी है कि इसके द्वारा निश्चित व्यक्तियाँ या व्यक्तियाँ के समूह को कार्य का उत्तरदायित्व सौंपा जा सकता है। आवश्यकता पड़ने पर ऐसे व्यक्तियों को उत्तरदायित्वों को पूरा न करने पर दण्डित करना भी सरल होता है। इसमें कर्मचारियों में टालम टोनी (Buck passing) की भावना का विकास नहीं हो पाता है।

6. **प्रशिक्षण की आवश्यकता का निर्धारण करना सरल**—कार्यविधियों के द्वारा यह निश्चित हो जाता है, कि कितनी श्रमिक लिपिक को कौन-कौन से कार्य करने पड़ेंगे। इन कार्यों की प्रकृति को ध्यान में रखकर उनके प्रशिक्षण की विषय वस्तु को निर्धारित किया जा सकता है।

7. **गलतियों की कम सम्भावना**—कार्यविधियों के निश्चित हो जाने के कारण गलतियों की सम्भावना भी कम हो जाती है। कार्यविधि किसी कार्य के समस्त चरणों का वर्णन करती है। अतः कार्य कमजोर अपने आप होता है, तथा गलती होने की सम्भावना कम हो जाती है। इसके अतिरिक्त, लिपिक भी एक ही कार्य को करते-करते कुशल हो जाते हैं। इसमें परिणामस्वरूप भी गलतियों की सम्भावना कम हो जाती है।

8. **कार्यालय सेवाओं में सुधार**—कार्यविधियों का एक महत्वपूर्ण लाभ यह है कि इनके द्वारा कार्यालय सेवाओं में सुधार होता है। लिपिक उन्नीस कार्य को धीरे-धीरे रूप से करन लगता है। इसमें कार्यालय की सेवाओं में सुधार होता है।

9. **समय समय कार्य**—कार्यालय में कार्यविधियों के अनुसार कार्य करने में कार्य यथा समय पूरे किए जा सकते हैं। प्रत्येक कार्य के प्रत्येक स्तर पर लगने वाले समय का पहले से ही ध्यान रखा जाता है, तथा प्रत्येक कार्य यथा समय पूर्ण की जाती है। इसके परिणामस्वरूप, कार्य यथा समय स्वतः होने चले जाते हैं।

10. **समन्वय में सुविधा**—कार्यविधियाँ कार्यालय के कार्यों में समन्वय स्थापित करने में भी योगदान देती हैं। कार्यविधियों में समन्वय व्यवस्था की क्रियाओं को एक सूत्र में पिरोना जा सकता है, इससे सत्वा के उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता मिलती है।

## कार्यालय कायविधि के सिद्धान्त (Principles of Office Procedures)

अथवा

### कार्यालय निर्धारित करते समय ध्यान रखने योग्य बातें (Factors to be considered while determining Procedure)

कार्यालय में कार्य करने की कई विधियाँ होती हैं। टेरी (Terry) व अनुसार कार्यविधि को निर्धारित करते समय निम्न छ बातें ध्यान में रखनी चाहियं —

1 सम्पूर्ण कार्य प्रक्रिया का अध्ययन करना चाहिये—कार्यविधि को निर्धारित करते समय सप्रथम कार्यालय की सम्पूर्ण क्रियाओं का अध्ययन करना चाहिये। इस हेतु यह जान करना चाहिये कि कार्यालय में कौन कौन से कार्यवाही कार्य किये जाते हैं उनमें कितना समय लगता है उनके प्रवाह में क्या क्या कठिनाइयाँ आती हैं। इसके अतिरिक्त कार्यालय के अभिवास का भी अध्ययन करना चाहिए क्योंकि कार्यालय अभिवास कार्यालय की कार्यविधि को प्रभावित करता है। कार्यालय की सम्पूर्ण कार्य प्रक्रिया का अध्ययन करते समय इस बात को भी नहीं भूलना चाहिए कि कार्यविधि सम्पूर्ण मन्था के कार्यों को प्रभावित करनी है।

2 आवश्यक चरणों का अनुक्रम तैयार करना—कार्यालय कार्यविधि का निर्धारण करते समय किसी कार्य को करने के लिए आवश्यक चरणों का अनुक्रम (Sequence of steps) भी तैयार करवा लेना चाहिए। अर्थात् यह निर्धारित कर लेना चाहिए कि किसी कार्य की उपजियाएँ किस क्रम में पूरी होंगी। कार्यविधि का प्रत्येक चरण मुख्य कार्य को पूरा करने में योगदान देने वाला होना चाहिए। ऐसे चरणों को नहीं रखना चाहिए जिनका कार्य गुणवत्ता में कुछ भी योगदान नहीं होता है। विभिन्न चरणों को निर्धारित करते समय इस बात का ध्यान रखना चाहिए कि कहीं पर भी किसी क्रिया का दोहराव न हो तथा कहीं पर भी अनावश्यक रूप से अधिक समय न लगे।

3 कार्यवाही कार्यों को कम से कम स्थान —कार्यालय कार्यविधि को निर्धारित करते समय इस बात को भी ध्यान में रखना चाहिए कि कम कार्यों को करने के लिए कम से कम कार्यवाही करना पड़े। कार्यवाही से कार्य बहुत ही धीमी गति से होना है तथा कहीं कहीं अनावश्यक ही मदेह उत्पन्न हो जाते हैं जिनको पुन दूर करना कठिन हो जाता है। इसी के कारण लालफीताशाही (Redtapism) भी पैदा सकती है।

4 कार्यालय की सुविधा—प्रत्येक कार्यालय के कार्य एवं परिस्थितियाँ अलग होती हैं। अतः एक कार्यालय द्वारा अपनाई जाने वाली कार्यविधि किसी दूसरे कार्यालय के लिए उपयोगी हो यह आवश्यक नहीं है। अतः कार्यविधि निर्धारित

करते समय कार्यालय की आवश्यकता एवं सुविधा को ध्यान में रखना चाहिए। सुविधा तथा आवश्यकता के अनुसार ही कार्यविधि निर्धारित करनी चाहिए।

5. कर्मचारियों से परामर्श—कार्यविधि को निर्धारित करने से पूर्व यदि सम्बन्धित कर्मचारियों से परामर्श कर लिया जाता है तो वह कार्यविधि और भी प्रभावशाली हो जाती है। कर्मचारियों से परामर्श करके वर्तमान कार्यविधि में भी सुधार किये जा सकते हैं। परामर्श करने से बहुत ही अच्छे सुझाव भी आ सकते हैं। सुझावों के आधार बनाई गई कार्यविधि को लागू करना अत्यन्त आसान एवं सुविधाजनक होता है। इससे कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाने का अवसर भी मिलता है जिससे उनकी कार्य-कुशलता में वृद्धि करने में भी सहायता मिलती है।

6. समान कार्यों को समान कार्यविधि में करना चाहिये—सभी प्रकार के कार्यों के लिए किसी एक ही कार्यविधि को लागू करना उचित नहीं होता है। जिस प्रकार प्रत्येक ताले की अलग अलग चाबी होती है उसी प्रकार प्रत्येक कार्य के लिए अलग-अलग कार्यविधि होनी चाहिए। असम-अलग कार्यविधि से ही कार्यालय के कार्य अधिक कुशलता एवं विषममनोपणा के साथ पूरे किये जा सकते हैं। किन्तु समान कार्यों के लिए समान कार्यविधि ही अपनानी चाहिए। ठीकी द्वारा बताई गई उपयुक्त छ. बातों के अतिरिक्त कार्यालय कार्यविधि बनाने समय निम्न बातों को भी ध्यान में रखना चाहिये।

7. प्रपक्व—कार्यालय के कार्यों को करन के लिए कार्यविधि पूर्ण अपनानी चाहिए। कभी कभी अत्यधिक आवश्यकता पड़ने तथा विवेक परिस्थितियों में ही कार्यालय का उल्लंघन करना चाहिए। ऐसी परिस्थितियों का कार्यविधि में स्पष्ट उल्लंघन कर देना चाहिए।

8. निरीक्षण में सुविधाजनक हो—कार्यालय कार्यविधि ऐसी होनी चाहिए जिसमें कार्यालय के कार्यों का निरीक्षण करने में भी सुविधा मिले। ऐसी कार्यविधि अच्छी मानी जाती है जिनमें कम से कम व्यवधान से कार्यों का निरीक्षण किया जा सके। अतः कार्यविधि बनाने समय कार्यों के निरीक्षण की सुविधा को भी ध्यान में रखना चाहिये।

9. स्पष्टता—कार्यविधि स्पष्ट हानी चाहिए। अस्पष्ट कार्यविधि कार्यों के प्रवाह में बाधा उपस्थित करती है। अतः कार्यविधि का प्रत्येक चरण स्वतः स्पष्ट होना चाहिये।

10. स्वतः समन्वित—कार्यविधि स्वतः समन्वित (Self Coordinated) होनी चाहिए अर्थात् कार्यविधि ऐसी होनी चाहिए कि विभिन्न कार्यों का स्वतः समन्वय होता रहे।

## कार्य सरलीकरण (Work Simplification)

डेनयर (Danyer) के अनुसार कार्य सरलीकरण का तात्पर्य "कार्य करने के लिए सरल एवं अधिक अच्छे तरीके की खोज करने के लिए सामान्य ज्ञान का संगठित रूप में उपयोग करना है।" <sup>1</sup> इन्होंने ही यागे स्पष्ट करते हुए लिखा है कि कार्य सरलीकरण "कार्य करने के तरीके का वैज्ञानिक निरीक्षण है जिससे कि अधिकतम कार्य कुशलता प्राप्त की जा सके।" <sup>2</sup>

मिलर (Miller) ने भी इसी से मिलती-जुलती परिभाषा दी है। इनके अनुसार कार्य सरलीकरण "अपव्यय को रोकने के लिए सामान्य ज्ञान का संगठित रूप में उपयोग करना है।" <sup>3</sup>

इस प्रकार उपर्युक्त परिभाषाओं के अध्ययन में स्पष्ट होता है कि कार्य सरलीकरण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्य में लगने वाले समय, शक्ति तथा मातृ म बुद्धि मित-व्ययना प्राप्त की जाती है। इसके द्वारा कार्य की सर्वोत्तम विधि (Procedure) का निर्माण किया जा सकता है। कार्य सरलीकरण के द्वारा कार्य को समुचित भागों में बाँटा जाता है तथा उसे क्रमशः पूरा किया जाता है। इसमें कार्य करने के वर्तमान तरीके पर प्रहार किया जाता है और उसे अधिक अच्छी तरह पूरा करने के लिए कदम उठाए जाते हैं।

**लक्षण (Characteristics)**—उपर्युक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने से कार्य सरलीकरण के निम्न लक्षण या विशेषताएँ प्रकट होती हैं—

1. इसके द्वारा कार्य करने के अधिक अच्छे तरीकों की खोज की जाती है।
2. इन तरीकों की खोज करने के लिए सामान्य ज्ञान का संगठित रूप में उपयोग किया जाता है।
3. इसमें कार्य के पूरक तरीके व स्थान पर नये तरीकों को निश्चिन किया जाता है।
4. कार्य सरलीकरण में पहले कार्य को समुचित भागों में विभक्त किया जाता है, तत्पश्चात् उन्हें क्रमशः पूरा किया जाता है।
5. कार्य सरलीकरण से अपव्यय को रोका जाता है।
6. इसमें कम से कम शक्ति एवं समय से अधिक से अधिक कार्य किया जा सकता है।

1. Work simplification is "the organised use of common sense to find easier and better ways of doing work."  
—J. C. Denyer
2. Work simplification is "a scientific checking on the way work is done, to ensure that utmost efficiency is obtained"  
—J. C. Denyer
3. Work simplification is "the organised application of common sense to eliminate waste."  
—O. Owen Miller

7 इसमें वैज्ञानिक विधि से कार्यों का निरीक्षण करने काय की सर्वोत्तम विधि की खोज की जाती है।

### कार्य सरलीकरण के लिए आवश्यक बात (Essential Elements for Work Simplification)

कार्य सरलीकरण के लिए निम्नलिखित बातों का होना अपरिहार्य है—

1 कार्य का उत्पादक होना—कार्य सरलीकरण के लिए प्रथम आवश्यक बात यह है कि कार्यालय का प्रत्येक कार्य सत्यात्मक तथा युष्मात्मक रूप से आवश्यक हो। कार्यालय में किसी अनावश्यक कार्य को नहीं किया जाना चाहिए। अनावश्यक कार्यों के लिए कार्यालय में कोई स्थान न हो। दूसरे शब्दों में, कार्यालय में होने वाला प्रत्येक कार्य ऐसा होना चाहिए जिससे कार्यालय की कुशलता में योगदान मिल सके।

2 कार्य समुचित हो—कार्यालय में किये जाने वाले प्रत्येक कार्य पर उचित महत्व दिया जाना अनिवार्य है। यदि बहुत महत्वपूर्ण कार्यों के एक सामान्य कार्यों में समुचित नहीं रहता है तो कार्यालय कार्यों का सरलीकरण नहीं हो सकता है।

3. कार्य निर्वाह रूप से पूरे हों—कार्यालय कार्य के सरलीकरण के लिए यह भी आवश्यक है कि सभी कार्य निर्वाह गति से पूरे हों। कार्यों में पर्याप्त प्रवाह होना चाहिए। कार्यों में प्रवाह नहीं होने पर देरी एवं अपव्यय होने लगता है।

4 कार्यविधि सरल हो—कार्य सरलीकरण के लिए यह बात अत्यन्त महत्वपूर्ण है कि कार्यों की कार्यविधि (Procedure) सरल हो तथा सभी कर्मचारियों एवं सम्बन्धित व्यक्तियों के आगमनी से समझ में आ सके।

5 आपसी सहयोग हो—किसी कार्य को सरलता, सुगमता प्रित्ययता से तब तक नहीं किया जा सकता है जब तक कर्मचारियों में आपसी सहयोग न हो। कर्मचारियों में अच्छे सम्बन्ध होने अति आवश्यक हैं। इसी से कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न होती है तथा अन्दा कार्य वातावरण का निर्माण होता है। अतः कार्य सरलीकरण के लिए कर्मचारियों का सहयोग भी अपेक्षित है।

### कार्यालय में यन्त्रीकरण (Mechanisation in Office)

कार्यालय में यन्त्रीकरण करने से तात्पर्य कार्यालय के कार्यों में यन्त्रों के उपयोग से है। आधुनिक समय में कार्यालय में यन्त्रों का महत्व बढ़ता ही जा रहा है। प्रत्येक आधुनिक कार्यालय में अनेकों यन्त्र देखने को मिल ही जाते हैं। आज कार्यालय के छोटे से छोटे कार्य से लेकर बड़े से बड़े कार्य के करने में यन्त्रों का महत्व है।

## कार्यालय में यन्त्रीकरण का महत्व या लाभ

(Importance or Advantages of Mechanisation in Office)

आधुनिक युग में व्यापार में प्रतिस्पर्द्धा दिन दुगुनी रात चौगुनी होती चली जा रही है। व्यापार का क्षेत्र दिन प्रतिदिन बढ़ रहा है। किन्तु मनुष्य की शक्ति सीमित ही है। व्यापार की सफलता भी मितव्ययता कुशलता शीघ्रता आदि बातों पर निर्भर कर रही है। अतः कार्यालय के कार्यों में यन्त्रों का महत्व भी बढ़ता ही जा रहा है। विकसित राष्ट्रों में व्यावसायिक कार्यालयों में एक दृष्टि डाली जाय तो यह स्पष्ट हो जाता है कि कार्यालय यन्त्रों का जितना मूल्य है तथा वहाँ का व्यवसाय यन्त्रों के अभाव में असम्भव है। संक्षेप में कार्यालय में यन्त्रों का महत्व दिन प्रतिदिन बढ़ रहा है। निम्नलिखित कुछ कारण इससे बताने हुए महत्व के सीपिन्ध को सिद्ध करते हैं।

1 **मितव्ययता**—कार्यालय कार्यों का यन्त्रीकरण करने से सबसे बड़ा लाभ यह होता है कि कार्यों में होने वाले व्ययों को कम किया जा सकता है। अनेकों कर्मचारियों द्वारा किये जाने वाले कार्य का कुछ कम कर्मचारियों द्वारा तत्त्वात् किया जा सकता है।

2 **समय की बचत**—मशीनों से कार्य करने के कारण कम समय में अधिक कार्य किया जा सकता है। इससे कार्यालय में कर्मचारियों की सर्रास को कम किया जा सकता है जिससे मितव्ययता प्राप्त की जा सकती है।

3 **श्रम की बचत**—मशीनों के प्रयोग करने से एक लाभ यह भी होता है कि कर्मचारियों के श्रम की भी बचत होती है। उन्हें अधिक शारीरिक श्रम नहीं करना पड़ता है। कम से कम शारीरिक श्रम से अधिकवाधिक कार्य कर सकते हैं।

4 **कार्य नीरसता की समाप्ति**—मशीनों के उपयोग से एक अन्य लाभ यह है कि कभी कभी कार्य नीरसता भी समाप्त हो जाती है। जब कार्य में नीरसता के स्थान पर कार्य में रस पैदा होने लगती है तो कर्मचारी पहले की अपेक्षा अधिक अच्छा कार्य करने लगते हैं।

5 **कार्य कुशलता में वृद्धि**—जब कार्य में श्रम की बचत होती है कार्य में नीरसता समाप्त होती है तो कार्यों में कुशलता बढ़ने लगती है।

6 **गड़बड़ी की कम सम्भावना**—मशीनों द्वारा कार्य करने से गड़बड़ी की सम्भावना को कम किया जा सकता है। हिसाब किताब की मशीनों से हिसाब किताब की गड़बड़ी को, कैश रजिस्टर में नकद गड़बड़ी को बैंक एक्शन की मशीन से बैंक लिखने की गड़बड़ी को दूर किया जा सकता है।

7 **एक साथ कई कार्य**—मशीनों के द्वारा एक साथ कई कार्य किये जा सकते हैं। उदाहरण के लिये एक ही मशीन से एक ही साथ अक्षरों को गारा घटाया

तथा भाग दिया जा सकता है। बहुप्रतिलिपिकरण के माधनो से एव साथ कई प्रतियाँ प्राप्त की जा सकती हैं।

8 कार्य में एकरूपता—मशीना की सहायता से किये जाने वाले कार्य में एकरूपता बनी रहती है। उदाहरण के लिये, यदि कोई कार्य टाइपराइटर से किया जाना है तो सबसे एक समान रेख लिखा होगा। किन्तु यदि वही कार्य अलग अलग हाथों से लिखा जाय, तो बहुरूपिया हो जायेगा।

■ स्वच्छता—यन्त्र का उपयोग कार्यों में स्वच्छता को भी बढ़ावा देता है। प्रायः हाथ के कार्य की अपेक्षा मशीना से किये गये कार्य में अधिक स्वच्छता रहती है।

10 प्रकाशकों की सुविधा—मशीना के उपयोग से प्रकाशकों को बहुत सुविधा प्राप्त होती है। वे अधिकधिक कार्य करवा सकते हैं। वे कार्यों का अधिक सामानों में नियन्त्रण कर सकते हैं। उनके विभाग के कर्मचारियों की कार्य कुशलता बढ़ने में उनकी स्वयं की कुशलता भी बढ़ जाती है।

### यन्त्रीकरण के दोष (Disadvantages of Mechanization)

कार्यालय में यन्त्रीकरण के कई लाभ होत हैं, किन्तु इसके कुछ दोष भी उत्पन्न हो सकते हैं—

1 कार्यालय में मशीना के उपयोग में अनेक कर्मचारियों को अपदस्थ किया जा सकता है।

2 यन्त्रों के रख करने में भारी पूँजी विनियोग करनी पड़ती है।

3 छोटे कार्यालयों के लिए यन्त्र मितव्ययी नहीं हो सकते हैं।

4 यन्त्र का उपयोग कुछ कार्यों के लिये सम्भव नहीं हो पाता है।

5 यन्त्रों की सुरक्षा एवं मरम्मत के लिए पर्याप्त खर्चा करना पड़ता है।

6 यन्त्रों की तकनीक के परिवर्तन होने पर पुराने यन्त्र बेकार हो जाते हैं।

7 विद्युत् चालित यन्त्रों का उम्र समय महत्त्व सम्पान्न हो जाता है, जबकि विद्युत् उपलब्ध न हो।

8 कई मशीनों के सम्बन्ध में निम्न प्रशिक्षित व्यक्ति की आवश्यकता होती है। यदि वह व्यक्ति उपलब्ध नहीं है, तो मशीन का उपयोग करना असम्भव हो जाता है।

### संगठन तथा प्रणाली (O and M) सेवा (‘Organisation and Methods’ Service)

कार्यालय में संगठन तथा प्रणाली सेवा का आवश्यक महत्त्व निरन्तर बढ़ता ही जा रहा है। यह कार्य मशीनीकरण के ही समान माना जाता है। ‘संगठन तथा प्रणाली’ सेवा के द्वारा किसी कार्यालय के कार्यों को कुशलता एवं प्रभावपूर्ण तरीके

ने पूरा कर के लिये हमें, प्रयास लिये जानें हैं। इस सेवा को प्रचार कर कार्यरत संगठन, प्रयास काय विधियाँ प्रणालियाँ तथा पद्धतियाँ मशीनों के उपयोग आदि आदि में सुधार किया जा सकता है। यह कार्यालयों में प्रणाली के प्राप्ति को निश्चित करने, उनकी प्रतियों की सख्या को निर्धारित करने से भी सम्बन्धित है।

संगठन तथा प्रणाली सेवा निजी तथा वे एन साम विभाग के लिए लागू की जा सकती है अथवा कानून के बाह्य विधियों के लिए लागू की जा सकती है। इसी प्रकार गाठन तथा प्रणाली सेवा को लागू करने के लिये संस्था में एक अलग विभाग की स्थापना की जा सकती है। इससे विपरीत यह कार्य कार्यरत निरीक्षण को भी सोचा जा सकता है। यह सेवा किस प्रकार से लागू की जाती है, यह संयोजित करने के द्वारा आसानी से किया जा सकता है कि यह किस प्रकार से लागू करने के लिए से व्यवस्था की जा सकती है। जो इस सेवा के लिए प्रशिक्षित हों। ऐसे व्यक्तियों में संयोजित गहराई तथा गीला रुचि होनी चाहिए। ऐसे व्यक्ति को कार्यरत काय विधियाँ तथा मशीनों की प्रणाली का भी ज्ञान होना चाहिए। इसमें लोगों में मिलान करने आवश्यकता है। यह सेवा लागू की जाती है।

### संगठन तथा प्रणाली सेवा के उद्देश्य (Objects of O and M)

संगठन एवं प्रणाली सेवा के उद्देश्य निम्नलिखित हैं—

- 1 मशीन आकार का प्रयास तथा संगठन करना।
- 2 कार्य के सरलतम तरीका की खोज करना।
- 3 अपव्यय को रोकना।
- 4 उन विभागों को मजबूत करना जिन्हें प्रत्यक्ष रूप में हाथियाँ होंगी हैं।
- 5 कार्यरत में कार्य विधियों एवं प्रणालियों को निश्चित करना।
- 6 कार्यरत कार्य को मात्रात्मक (Quantitatively) तथा गुणात्मक (Qualitatively) रूप में सुधार करना।
- 7 कार्यरत कार्य को उचित प्रकार से करना।

### ‘संगठन तथा प्रणाली’ सेवा की संचालन विधि

#### (Method of operation of O and M)

संगठन तथा प्रणाली सेवा का संचालन करने की एक निश्चित विधि अपनानी चाहिए। यह कार्य में ऐसे व्यक्ति अधिक जानें को लागू किया जा सकता है। सामान्यतः इस सेवा के संचालन की निम्न विधि पारित होती है—

1 उद्देश्यों का निर्धारण—जैसे पहले संगठन एवं प्रणाली सेवा को लागू करने के उद्देश्यों को स्पष्ट कर देना चाहिये। इस उद्देश्य को स्पष्ट रूप में लिख देना और भी उपयुक्त होगा।



2 नियोजन करना—तत्पश्चात् उद्देश्यों के अनुरूप कार्यों के लिए नियोजन करना चाहिये। नियोजन करते समय कार्यों की प्रवृत्ति, कार्यों की मात्रा आदि का ध्यान में रखना चाहिये। इन बातों को ध्यान में रखकर, यह भी विचारित कर लेना चाहिये कि किस प्रकार की सूचनाएँ एकत्रित करनी हैं तथा उनके स्रोत क्या होंगे ?

3 वर्तमान कार्य विधियों के सम्बन्ध में सूचनाएँ एकत्रित करना—उद्देश्या का निर्धारण कर लेने के बाद वर्तमान कार्य विधियों तथा प्रशासनिक के सम्बन्ध में सूचनाएँ एकत्रित करनी चाहिये। कार्यालय कार्य विधियाँ तथा प्रशासनिक के सम्बन्ध में सामान्यतः निम्नलिखित प्रकार की सूचनाएँ एकत्रित की जाती हैं—

- (i) प्रत्येक क्रिया का क्या उद्देश्य है ?
- (ii) उस क्रिया को करने के लिए क्या प्रणाली अपनाई जाती है ?
- (iii) उस क्रिया को कृतान्तापूर्वक करने के लिए किस प्रकार के साधन की आवश्यकता होती है ?
- (iv) उस क्रिया को करने के लिए कौन व्यक्त तथा दृष्टा है ?
- (v) उस क्रिया को कहाँ पर किया जा रहा है ?
- (vi) उस क्रिया में सूचनाओं का प्रवाह कैसा है तथा उसमें समता है अथवा नहीं ?
- (vii) उस क्रिया में प्रत्येक के कौन-कौन से प्रारूप उपयोग में आते हैं ?
- (viii) उस क्रिया में कौन कौन से व्यवहार (Transactions) होते हैं ?
- (ix) उस क्रिया में किस प्रकार के निरीक्षण की आवश्यकता है ?
- (x) उस कार्य में किम सीमा तक यत्नीकरण हो चुका है ?
- (xi) संचालन लागत क्या है ?
- (ii) निम्नलिखित के क्या आधार हैं ?

4 सूचनाओं के स्रोतों का अध्ययन—कार्य विधियाँ व सम्बन्ध में सूचनाएँ एकत्रित करने के बाद सूचनाओं के स्रोतों का भी अध्ययन किया जाता है। सूचनाओं के स्रोतों का अध्ययन करने के लिये निम्न तथा व सम्बन्ध में जानकारी प्राप्त की जाती है—

- (i) प्रत्येक मशीनों द्वारा तैयार किये जाते हैं अथवा कर्मचारियों से ?
- (ii) प्रत्येक तथा सूचनाएँ स्वयं उत्पन्न हो पाते हैं अथवा बनाये जाते हैं ?
- (iii) प्राप्त सूचनाओं तथा वाञ्छित सूचनाओं की तुलना की सीमा क्या है ?
- (iv) क्या सूचनाएँ सीधे प्राप्त की जा सकती हैं ? यदि नहीं तो दूरी के क्या कारण हैं ?

5 सुधार का प्रस्ताव रखना—सूचनाएँ प्राप्त करने तथा व विश्लेषण करने के बाद कार्य विधियों में सुधार के प्रयास का प्रस्ताव रखना चाहिये जिससे

अविध्य म कार्य अधिव दुरासता के साथ पूरे किये जा सके । प्रत्येक प्रस्ताव सम्बन्धित विभागध्यक्ष को भेज दिया जाता चाहिये, जिनमे से उम सुधारात्मक कार्य पन्नाय को अपने कार्यों म नामू करेगा ।

### लाभ या महत्व (Advantages or Importance of 'O' and 'M')

- 1 सभी आवश्यक क्रियाओं को समाप्त किया जा सकता है ।
- 2 कार्य के सरलतम तरीकों की खोज की जा सकती है ।
- 3 कार्यालय कार्यों म मितव्ययता प्राप्त की जा सकती है ।
- 4 कार्यालय कार्यविधियों की भी प्रसार रूप निर्दिष्ट किया जा सकता है ।
- 5 कार्यालय कार्यों म गुणात्मक (Qualitative) सुधार होता है ।
- 6 कार्यालय कमचारियों की कार्यक्षमता बढ़ती है ।
- 7 कार्यालय कार्यों मे पर्याप्त प्रवाह बनता है ।
- 8 कार्यों को लागूशीलताही से मुक्त रखा जा सकता है ।
- 9 कार्यालय मे होने वाले कार्यों की मात्रा भी बढ़ती है ।
- 10 कार्यों की शुद्धता एवं दीर्घता म वृद्धि होती है ।

### दोष (Disadvantages of O and M)

समस्त तथा प्रणाली सेवा या अणत रोट दोष नहीं है । लेकिन इसमे कई दोष उत्पन्न हो सकते हैं । यदि इसको उचित रूप से संस्था मे लागू नहीं किया जाता है । इसकी संरचना इस सेवा के संचालन करने वाले के व्यक्तिगत गुणों पर निर्भर करती है । मत इस सेवा को ध्यान से लागू करने करने सभी लाभ प्राप्त किये जा सकते हैं ।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 कार्यालय कार्यविधि के प्राण क्या समझते हैं ? कार्यविधि, पद्धति एवं प्रणाली म अन्तर स्पष्ट कीजिए ।  
What do you mean by office procedure ? Distinguish between procedure, system and method
- 2 कार्यालय म एक अच्छी कार्यविधि का क्या महत्व है ?  
What is the importance of a good procedure ?
- 3 कार्यालय कार्यविधि के निर्धारण मे किन किन बातों को ध्यान मे रखना चाहिए ?  
What factors should be considered while determining a office procedure ?

- 4 कार्यालय में कार्य-सरलीकरण एवं यन्त्रीकरण में आप क्या समझते हैं ?  
सविस्तार समझाइये ।

What do you understand by simplification and mechanisation of office work ? Explain in detail

- 5 कार्यालय कार्यों के यन्त्रीकरण के लाभ एवं दोषों का वर्णन कीजिये ।

Describe the merits and demerits of mechanisation of office work

- 6 एक कार्यालय में 'संगठन तथा प्रणाली' सेवा (O and M Service) का क्या महत्त्व है ? इस सेवा की क्या प्रक्रिया है ?

What is the importance of 'Organisation and Method' Service in an office ? What is the procedure of this service ?

## कार्यालय कार्य का विश्लेषण (Analysis of Office Job)

*Success or failure in business is caused more by mental attitude even than by mental capacities* —Walter Dill Scott

कार्यालय कार्य की प्रकृति समान नहीं है। कार्यालय में प्रत्येक कार्य भिन्न भिन्न प्रकृति का होता है। अतः न कार्यों को एक के रूप में न ही भिन्न भिन्न योग्यताओं का समता द्वारा प्रमनन एवं परिधि एवं ले व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ती है। कार्य विश्लेषण कार्यों की प्रकृति का जानने तथा उन कार्यों को करने के लिए उपयुक्त सम्पत्तियों की योग्यताओं का निर्धारण करने का महत्वपूर्ण प्रयोग है।

**कार्य विश्लेषण की परिभाषा (Definition) —**

जूसियस (Jussieu) ने अनभार कार्य विश्लेषण विद्याओं के द्वारा एक कार्य को साठन में पड़नेवाले प्रत्येक कार्य का प्रकृति एवं जगम विनिष्टताओं का ज्ञान हेतु कुछ लोग कार्य विश्लेषण कहते हैं। यह कार्य विश्लेषण कहा जाता है।

उपरोक्त परिभाषा के आधार पर यह कहा जा सकता है कि कार्य विश्लेषण का द्वारा किसी कार्य के सम्बन्ध में मनेको सूचनाएं प्राप्त की जाती हैं। इस प्रक्रम में विभिन्न क्रियाओं उपक्रियाओं के द्वारा और कार्यों से सम्बन्धित सूचनाएं एकत्रित की जाती हैं तथा यह ज्ञात किया जाता है कि इन कार्यों क्रियाओं तथा कर्मियों को पूरा करने के लिए किस प्रकार के साधन ज्ञान एवं अनुभव की आवश्यकता पड़ेगी।

संक्षेप में कार्य विश्लेषण का निम्न लक्ष्य का ज्ञान किया जाता है

- (1) कार्य का नाम प्रकृति एवं कार्य की विनिष्टता
- (ii) कर्मचारी द्वारा किया गया कार्य का प्रकृति एवं लक्ष्य की जानकारी
- (iii) कर्मचारी द्वारा कार्य करने में उत्पन्न ज्ञान की कठिनाईयाँ।
- (iv) कार्य को पूरा करने में प्रयोग किए जाने वाले औजार एवं यंत्र।
- (v) कार्य को पूरा करने में लगने वाला समय
- (vi) कार्य की दशाएँ।
- (vii) कार्य का उत्तरदायित्व।

(viii) कार्य में जोसिध की प्राप्ति ।

(ix) कार्य में लगने वाला ज्ञान, चतुर्य एवं अनुभव ।

(x) कार्य को पूरा करने वाले व्यक्ति के व्यक्तिगत गुण ।

(xi) इस कार्य का अन्य कार्यों से सम्बन्ध ।

कार्य विश्लेषण करने के लिए कार्य से सम्बन्धित कई प्रकार की सूचनाओं की आवश्यकता पड़ती है । इन सूचनाओं को प्राप्त करने के लिए विश्लेषण के निम्न दो प्रकार के विवरण तैयार करने पड़ते हैं—

(i) कार्य विवरण

(ii) व्यक्ति विनिष्ट विवरण

### कार्य विवरण (Job Description)

परिभाषाएँ एवं अर्थ (Definitions and Meaning)

फ्लिप्पो (Flippo) के अनुसार कार्य विवरण एक विनिष्ट कार्य का संगठित तथ्यगुक्त कार्यों एवं दायित्वों का विवरण है ।<sup>1</sup>

बेथेल, अटवाटर आदि (Bethel, Atwater, etc) के अन्दा में कार्य विवरण कार्य विश्लेषण का सारान्त विवरण है, जो दत्ते कार्य विश्लेषकों को कार्य को पहचानने में मदद करता है ।<sup>2</sup>

क्यूमिंग (Cuming) के अनुसार 'कार्य विवरण किसी कार्य के उद्देश्य, सार, कार्यों तथा उत्तरदायित्वों का विस्तृत विवरण है ।'<sup>3</sup>

इस प्रकार स्पष्ट है कि कार्य विवरण एक व्यवस्थित एवं लिखित किसी कार्य विशेष के, सम्बन्ध के वी जाने वाली विद्याया एवं दायित्वों का विवरण है । कार्य को करने के लिए आवश्यक योग्यता एवं चतुर्य, वे परिस्थितियाँ जिनके अन्तर्गत कार्य किया जाना है, तथा कार्य का दूसरे कार्यों से सम्बन्ध इत्यादि इन विवरण में सम्मिलित किये जाते हैं ।

एक कार्य विवरण में कार्य का क्षेत्र, कार्य करने वाले के अधिकार एवं दायित्व तथा सत्या में दूसरे व्यक्तियों के साथ सम्बन्धों को भली प्रकार स्पष्ट करना चाहिये । स्पष्ट एवं उचित प्रकार में बनाया गया कार्य विवरण के द्वारा प्रत्येक व्यक्ति अपना कार्य कुशलतापूर्वक पूरा कर सकेगा । संक्षेप में यह कहा जा सकता कि एक कार्य विवरण सक्षिप्त सारवर्त्मित एवं स्पष्ट होना चाहिये ।

1 "Job-description is an organized factual statement of the duties and responsibilities of a specific job  
—Edwin B. Flippo

2 "Job description is a bulid down statement of the job analysis and serves to identify the job for consideration by other job analysis"  
—Bethel, Atwater, Smith and Stackman

3 "A Job-description is broad statement of the purpose, scope, duties and responsibilities of a particular job"  
—M. B. Cuming

काय विवरण मे उल्लिखित बातें—सामान्यत एक काय विवरण मे निम्न निम्नित बातों का उल्लेख होना है —

- ( i ) काय का कार्यालय द्वारा दिया गया नाम ( The official name of the job )
- ( ii ) काय की श्रेणी ।
- ( iii ) अन्य कोई नाम जिसे नाम के द्वारा काय सामान्यत जाना जाता है ।
- ( i ) काय के नाम के स्थान पर प्रयोग किये जाने वाले कोड नम्बर ।
- ( v ) विभाग एवं उप विभाग का नाम जिसमे अन्तर्गत काय दिया जा रहा है ।
- ( vi ) काय की स्थापना ।
- ( vii ) कर्मचारियों के काय ।
- ( iii ) काय मे प्रयोग की जाने वाली मशीन औजार सामग्री इत्यादि ।
- ( v ) निरीक्षण किसके द्वारा दिया जायगा और कर्मचारी स्वयं निरीक्षण करेगा ।
- ( v ) कर्मचारियों के अधिकार एवं दायित्व ।
- ( vi ) काय का अन्य कार्यों मे सम्बन्ध ।

### व्यक्ति विशिष्ट विवरण

#### (Man Specifications)

व्यक्ति विशिष्ट विवरण, वह विवरण पत्र है जिसमे किसी काय को कराने वाले के लिए वांछित व्यक्तिगत योग्यताओं का वर्णन होता है । फ्लिप्पो (Flippo) के अनुसार व्यक्ति विशिष्ट विवरण किसी काय को करने के लिए न्यूनतम स्वीकृत आवश्यक मानवीय गुणों का विवरण है ।<sup>1</sup>

ये विशेषताएँ सामान्यत मानव पर्यवेक्षण क्षमता भावनात्मक योग्यता निष्पक्ष क्षमता, निष्कर्षता बाह्य परावारा से व्यवहार करने की योग्यता सामाजिक व्यवहार आदि से सम्बन्धित होती है । स्पष्ट है कि यह कहा जा सकता है कि काय विशिष्ट विवरण मे एक सफल कार्यकर्ता के व्यक्तिगत गुणों पर प्रकाश डाला जाता है ।

व्यक्ति विशिष्ट विवरण मे उल्लिखित बातें — उपर्युक्त विवरण के अतिरिक्त हम अध्ययन की सुविधा के लिए यहाँ और अधिक स्पष्ट कर देना चाहते हैं कि व्यक्ति विशिष्ट विवरण मे निम्नलिखित बातें उल्लिखित रहती है —

- ( i ) शारीरिक स्वास्थ्य मुख्य मनुष्याणी आवश्यक आदि आदि ।
- ( ii ) मानसिक उचित शिक्षा मानसिक मनुष्यन प्रतिभित सततता इत्यादि ।

1 A job specification is a statement of the minimum acceptable human qualities necessary to perform a job properly — I J poe

- (iii) व्यक्तिगत - पहल शक्ति, सामान्य उत्साह, वाक्-चातुर्य, रात प्रस्तुत करने की क्षमता, उत्पादि ।
- (iv) कार्य अनुभव ।
- (v) अधिकार एवं दायित्वों को वहन करने की क्षमता ।
- (vi) वातावरण सामाजिक संगठनों में मददस्यता, वैचारिक स्थिति आदि ।
- (vii) भाषात्मक गुण ।

इस प्रकार इन दोनों विवरणों की सहायता से कार्य विश्लेषण पूरा किया जाता है । जिससे किसी कार्य के सम्बन्ध में विभिन्न क्रियाशील, उपक्रियाशील अधिकारी एवं दायित्वों को मासानी में लागू किया जा सकता है ।

### कार्य विश्लेषण की आवश्यकता तथा महत्त्व (Need and Importance of Job Analysis)

कार्य विश्लेषण का महत्त्व विभिन्न दृष्टिकोणों से होता है । कार्य विश्लेषण कर्मचारियों की भर्ती के पूर्व से लेकर कर्मचारियों के संस्था में देने रहने तक उपरानी होता है । कार्य विश्लेषण प्रबन्धक का महत्त्वपूर्ण औजार है । इसके अभाव में प्रबन्धक अपनी कई क्रियाओं को ठीक प्रकार से पूरा करने में सर्वथा असमर्थ हो जाएगा बीच (Beach) के मतानुसार, "कार्य विश्लेषण कर्मचारी कार्यक्रमों के सम्बन्ध में महत्त्वपूर्ण सूचनाएँ प्रदान करता है । यह मानव शक्ति एवं तालमेल के नियोजन, कर्मचारियों की भर्ती, चुनाव एवं नियुक्ति करने, समान वेतनमान निर्धारण करने, कार्य विधियों के सुधार, प्रशिक्षण कार्यक्रमों के विकास, कार्य क्षमता-सूच्यारण तथा दुर्घटना की रोकथाम कार्यक्रमों में महत्त्वपूर्ण भूमिका भवा करता है ।" इस प्रकार कार्य विश्लेषण का महत्त्व कई दृष्टिकोणों में है । संक्षेप में कार्य विश्लेषण का महत्त्व नीचे कुछ दीर्घको में समझाने का प्रयास किया है -

1. कर्मचारियों के चुनाव करने में—कार्य विश्लेषण कर लेने में कर्मचारियों का चुनाव करने में सहायता मिलती है । कार्य विश्लेषण करके सही व्यक्ति का नहीं स्थान पर नियुक्त किया जा सकता है । कार्य विश्लेषण के द्वारा कार्य की प्रकृति व अनुसार कर्मचारियों की योग्यताओं का निर्धारण किया जाता है और कर्मचारियों का चुनाव इन निर्धारित योग्यताओं के आधार पर ही किया जाता है ।

2. पदोन्नति, पदावधति तथा स्थानान्तरण—कार्य विश्लेषण का महत्त्व कर्मचारियों की पदोन्नति, पदावधति तथा स्थानान्तरण में भी होता है । किसी भी कर्मचारी का पदोन्नति देने से पूर्व उसकी योग्यताओं की कार्य विवरण में तुलना की जाती है । यदि वह व्यक्ति उच्च पद के लिए निश्चित योग्यताओं के प्रत्यक्ष होता है, तो उसे पदोन्नति दे दी जाती है । इसी प्रकार यदि किसी व्यक्ति की योग्यताएँ उसके वर्तमान पद के कार्यों को पूरा करने के लिए पर्याप्त नहीं हैं, तो उसे पदावधति दी जाती है । इनके अनिश्चित, स्थानान्तरण से दिए भी कार्य विश्लेषण का महत्त्व

है। स्थानान्तरण करने समय भा नए पर न साथ एवं स्थानान्तरण किए जाने वाले कर्मचारी की क्षमता का तुलनात्मक आकलन किया जाता है। इस प्रकार इन तीन कार्यों में कार्य विश्लेषण का महत्व है।

3 कर्मचारियों का प्रशिक्षण—कर्मचारियों का प्रशिक्षण या तालिम का निर्धारण करने समय भा कार्य विश्लेषण की आवश्यकता पड़ती है। कार्य का प्रकृति का ज्ञान से ही हमें यह प्रशिक्षण की शिष्टतायें उपरि निर्धारित की जाती हैं।

4 पारिश्रमिक निर्धारण—पारिश्रमिक निर्धारण करने के लिए कार्य विश्लेषण का महत्वपूर्ण स्थान है। इससे कार्य की प्रकृति का पहचानन तथा उचित पारिश्रमिक निर्धारित करने का अवसर मिलता है।

5 कार्य करने का प्रभावशाली विधि का प्थेन करना—कार्य विश्लेषण का महत्व कमतिग भी है कि हमें अपना कार्य करने का प्रभावशाली विधि का प्थेन करने के लिए भी किया जाता है।

कार्य विश्लेषण का प्थेन के द्वारा के लिए का आवश्यकता पड़ती ही है। इससे निम्न कार्यों के करने में भी सहायता मिलता है

- 6 आयमा विभाग का नियन्त्रण में।
- 7 कार्य स्थापना में सुधार करने में।
- 8 कार्य प्रमाण निर्धारित करने में।
- 9 कर्मचारियों का कार्य क्षमता जानने में।
- 10 माता-शालिका निर्धारण करने में।
- 11 आयामत्र में के व विधियाँ के विधान करने में।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 कार्य विश्लेषण में प्राप्त करा सम्भवत है ? कार्य विश्लेषण के लिए सूचनाएँ इकट्ठिन करने के लिए जाने की न विवरण तालिकाएँ तालिकाएँ हैं ?  
What do you mean by job analysis? Which statements are prepared in order to collect information for job analysis?
- 2 कार्य विश्लेषण का आवश्यकता तथा महत्व क्या है ?  
What is the need and importance for preparing job analysis?



## पर्यवेक्षण<sup>1</sup>

(Supervision)

*"In this environment the foreman stands—victim, not monarch, of all he surveys."*  
—F. J Roethlisberger

पर्यवेक्षण का प्रत्येक कार्य में महत्त्व है। कार्यालय में पर्यवेक्षण का बड़ा गुना अधिक महत्त्व है। प्रभावशाली पर्यवेक्षण के द्वारा कार्यालय के कार्यों में शीघ्रता, मितव्ययता तथा कुशलता लायी जा सकती है। कर्मचारियों को ग्रामानी से अभिप्रेरित किया जा सकता है, उनकी भावनाओं एवं विचारों पर अधिक निकटता में ध्यान दिया जा सकता है। दूसरे शब्दों में, कार्यालय कार्यों का कुशलतापूर्वक पर्यवेक्षण करने में कार्यालय की सम्पूर्ण कुशलता में वृद्धि की जा सकती है।

### पर्यवेक्षण की परिभाषाएँ एवं अर्थ

(Definitions and Meaning)

पर्यवेक्षण शब्द लैटिन भाषा के 'Supervision' शब्द का हिन्दी अनुवाद है। यह शब्द 'Super' तथा 'Vision' दोनों के योग से बना है। 'Super' का अर्थ है अधिक अथवा ऊपर तथा 'Vision' का अर्थ है, दृष्टि या देखना। इस प्रकार दोनों शब्दों का योग करने में 'Supervision' का आशय ऊपर से देखना होता है। सामान्य बोलचाल की भाषा में पर्यवेक्षण का तात्पर्य 'हमारे के कार्य का निरीक्षण करना है।' किन्तु, प्रबन्ध शास्त्र में इस शब्द का तात्पर्य कुछ विस्तृत अर्थ में लगाया जाता है, जो नीचे की कुछ परिभाषाओं के आशय पर स्पष्ट हो जाता है।

टर्नर (Turner) के अनुसार, पर्यवेक्षण किसी कार्य को भली प्रकार पूरा करने के लक्ष्य में कार्य के प्रभावशाली निर्देशन करने का प्रयास है, जिसमें उन लोगों का प्रयोग किया जाता है, जो जीवन के सभी क्षेत्रों में वस्तुओं तथा सेवाओं के कुशलतापूर्वक उत्पादन करने के लिए आवश्यक चानुर्य में अभ्यस्त हैं।<sup>2</sup>

1 पर्यवेक्षण को निरीक्षण भी कह सकते हैं।

2 Supervision is "The profession of effectively guiding an endeavor towards the goal of superior attainment by the application of trained personalities practiced in those skill needed for the effective production of goods and services in all walks of life."  
—Turner

आर्नोल्ड (Arnold) के अनुसार मशीना बमचारियों तथा कार्यों में पय प्रयोजन के लिये तब तक उपयोग में लाया जाना चाहिए जब तक कि उनका उपयोग कम से कम लागत पर अधिकतम उत्पादन करना पयवेक्षण का कार्य है।<sup>1</sup>

विलियमसन (Williamson) के अनुसार पयवेक्षण वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा बमचारियों को उनके ज्ञान एवं चानुय का सर्वोत्तम उपयोग करने तथा उनकी सहायताओं में सुधार करने के लिए निश्चित बमचारियों द्वारा सहायता प्रदान की जाती है।<sup>2</sup> यदि वे अपने कार्य को अधिक प्रभावशाली ढंग में कर सकें तथा उन्हें एक उनकी समस्या को अधिक सन्तोष मिले।<sup>3</sup>

पयवेक्षण परिभाषाओं का अध्ययन करने में स्पष्ट होता है कि पयवेक्षण एक प्रक्रिया है जिसमें अधिकारी अपने अधीनस्थों के ज्ञान एवं चानुय का उनके कार्य में प्रयोग प्रयोग करने में सहायता प्रदान करना तथा मार्ग दर्शन देना है जिससे कि कम से कम परिश्रम तथा लागत पर अधिकतम कार्य पूरा किया जा सके।

**कार्यालय पयवेक्षण**—पयवेक्षण शब्द के साथ कार्यालय शब्द और जोड़ कर पयवेक्षण को विशिष्ट रूप में समझा जा सकता है। कार्यालय पयवेक्षण एक ऐसी प्रक्रिया है, जिसमें कार्यालय के अधिकारी कार्यालय में कार्य करने वाले बमचारियों के ज्ञान एवं चानुय का उनके कार्य में इस प्रकार प्रयोग करने में सहायता प्रदान करते हैं तथा मार्ग दर्शन देते हैं कि कम से कम परिश्रम तथा लागत पर अधिकतम कार्य पूरे किये जा सकें।

**लक्षण (Characteristics)**—पयवेक्षण की उपर्युक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने में निम्नलिखित लक्षण प्रकट होते हैं

1 पयवेक्षण एक प्रक्रिया है जो सदैव चलती रहती है। वह कभी समाप्त नहीं होती है।

2 पयवेक्षण के द्वारा अधिकारी अधीनस्थों का उनके चानुय एवं ज्ञान का उपयोग में सहायता प्रदान करता है।

3 पयवेक्षण बमचारियों की कुशलता को बढ़ाने का साधन है।

4 पयवेक्षण के कारण कम से कम लागत पर अधिकतम से अधिक तथा अधिकतम कार्य होता है।

5 पयवेक्षण के द्वारा मशीना बमचारियों तथा कार्यों में समन्वय स्थापित किया जाता है।

1 It is supervision's job to coordinate machines employees and jobs and to provide maximum production at minimum cost and with smooth personnel relationships  
—Arnold

2 Supervision may be defined 'as a process by which workers are helped by a designated staff member to learn according to their needs to make the best use of their knowledge and skill and to improve their abilities so that they do their jobs more effectively and with increasing satisfaction to themselves and the agency  
—Williamson

6 कोई भी व्यक्ति अपना पर्यवेक्षण स्वयं नहीं करता है, बल्कि उसका अधिकारी करता है।

### पर्यवेक्षक<sup>1</sup>

(Supervisor)

सामान्य शब्दों में पर्यवेक्षक वह व्यक्ति या अधिकारी होता है जो दूसरों के कार्यों की देख-रेख या निरीक्षण करता है। अमेरिका के नेशनल लेबर मैनेजमेन्ट रिलेशन्स एक्ट (The National Labour Management Relations Act of U S A) के अनुसार पर्यवेक्षक से आशय किसी भी ऐसे व्यक्ति से है, जिसकी अपन नियोजित के हितों में दूसरे कर्मचारियों को नियुक्त करने, स्थानांतरित करने, निनम्यित करने, जबरि छुट्टी देने, पुन कार्य पर लगाने, पदोन्नति देने, सेवा मुक्त करने, कार्य सौंपने, पारितोषिक देने या उन पर अनुशासनिक कार्यवाही करने का अधिकार होता है अथवा उन्हें निर्देशित करने या उनके परिवादों को निपटाने या ऐसे ही किसी कार्य की सिफारिश करने का अधिकार होता है। यदि यह सब उपर्युक्त बातों से मन्वन्धित हो। इस प्रकार के अधिकारों का प्रयोग दिन-प्रतिदिन के कार्य या लिपिकीय कार्यों में नहीं है। बल्कि जिसमें आत्मनिर्णय की ही आवश्यकता पड़े, उसमें प्रयोग होता हो।”

आधुनिक युग में एक पर्यवेक्षक को प्रायः ये सभी अधिकार नहीं होते हैं। अतः हम आधुनिक मदर्भ में परिभाषा करेंगे। टेरी ने एक आधुनिक पर्यवेक्षक को निम्न प्रकार से परिभाषित किया है।

टेरी (Terry) के अनुसार “पर्यवेक्षक प्रबन्ध वर्ग का सदस्य है, जो संगठन के उस स्तर पर, जहाँ पर छोटे गृहों को सौंपे गये कार्य में भून की आशा की जाती है, वहाँ सतोपप्रद कार्यों के लिए विश्वस्त होने के लिए कार्य करता है।”

वास्तव में आधुनिक युग में पर्यवेक्षक एक प्रबन्ध वर्ग का ही व्यक्ति होता है, जो दूसरों के कार्यों का निर्देशन के बीच की कड़ी के रूप में कार्य करता है।

### कार्यालय पर्यवेक्षक की समस्याएँ

(Problems of an Office Supervisor)

एक पर्यवेक्षक के सामने कई समस्याएँ होती हैं। उनमें प्रमुख समस्याएँ निम्नलिखित हैं—

- 1 कार्यालय के उद्देश्यों को निर्धारित करने की समस्या।
- 2 कार्यालय-कार्यों के नियोजन की समस्या।
- 3 कार्यालय के संगठन की समस्या।
- 4 कार्यालय कार्यविधियों के निर्धारण की समस्या।

1 कई बार पर्यवेक्षक को निरीक्षक अथवा अधीक्षक भी कह देते हैं।

- ५ कार्यालय कर्मचारियों की नियुक्ति की समस्या ।
- ६ कार्यालय कर्मचारियों के प्रशिक्षण की समस्या ।
- ७ वार्षिक बार्धा व बटवार की समस्या ।
- ८ कर्मचारियों की पदोन्नति पदावधि की समस्या ।
- ९ कर्मचारियों के अभिप्रेरण की समस्या ।
- १० कर्मचारियों के नियंत्रण की समस्या ।
- ११ कर्मचारियों के बीच मूल सम्बन्ध की समस्या ।
- १२ कर्मचारियों के हार्यों के सम्बन्ध की समस्या ।
- १३ सप्लायरों की समस्या ।

न सभी समस्याओं को मुश्किल के किण्व ही एक परीक्षण काय करता है ।  
 ४ बाय भी य । स्थि गय ।

### पर्यवेक्षक के कार्य या कर्तव्य

#### (Functions or Duties of a Supervisor)

जो कि पर्यवेक्षक प्रत्यक्ष का एक सम्बन्ध होता है । अतः उनका कार्य भी वही है न कि जो कि प्रत्यक्ष के हान । विचार रूप से एक पर्यवेक्षक के निम्नलिखित प्रमुख कार्य हैं —

१ उद्देश्य निर्धारित करना (Determine Objectives)—पर्यवेक्षक का प्रथम कार्य उद्देश्य या निरीक्षण करना है । एक पर्यवेक्षक अपने तथा अपने अधीनस्थों के उद्देश्य या निर्धारित करना है न कि उनका व्याख्या करता है । पर्यवेक्षक अपने तथा अपने अधीनस्थों के उद्देश्य सम्पूर्ण सम्बन्ध तथा अपने विभाग के उद्देश्य का ध्यान में रखकर ही निर्धारित करता है ताकि सम्बन्ध व सामान्य उद्देश्य की प्राप्ति में बाधा न पड़े ।

२ नियोजन (Planning) — प्रत्यक्ष पर्यवेक्षक का एक महत्वपूर्ण कार्य नियोजन करना है । पर्यवेक्षक अपने स्वयं के तथा अपने अधीनस्थों के कार्यों का नियोजन करता है । यह कार्य जो कि प्रकार नियोजित करता है कि सम्बन्ध व कार्य पूरे हो सके । देखी (1) के अनुसार एक पर्यवेक्षक का नियोजन में निम्न कार्य सम्मिलित हैं —

(i) अपने विभाग के उद्देश्य व निर्धारण में भाग लेना चाहिये ।

(ii) विभाग में विद्यमान वास्तविक कार्यों का सम्बन्ध चाहिये ।

(iii) सम्बन्ध व नीतियाँ जो जानना तथा कर्मचारियों को उनमें अवगत करवाना चाहिये ।

(iv) नई प्रगति से अवगत होना चाहिये ।

(v) बतमात्र कार्य प्रणाली में सुधार करना चाहिये ।

३ संगठन करना (Organizing)—पर्यवेक्षक का एक महत्वपूर्ण कार्य अपने विभाग का संगठन करना है । अतः प्रत्यक्ष पर्यवेक्षक को अपने विभाग के बट

तथा कार्य सूची को ध्यान में रखते हुए कर्मचारियों, यन्त्रों तथा कार्यों में इन प्रकार सम्बन्ध निर्धारित करना चाहिए, कि विभागोंय नये आगामी से पूरे किए जा सकें। संगठन करने से पूर्व पर्यवेक्षक को अपने कार्यों तथा उनके तकनीकी पक्षों की पूर्ण जानकारी भी कर लेनी चाहिए। डेरी के अनुसार संगठन करने में एक पर्यवेक्षक वा निम्नलिखित कार्य करने पड़ते हैं

- (1) अधिकारों का प्रत्यायोजन (Delegation) करना।
- (11) विभाग के लोगों में कार्यों का विभाजन करना।
- (111) सामान्य कार्य एक ही इकाई को सौंपना।
- (14) विभाग के लोगों में उचित अधिकार सम्बन्धों का निर्धारण करना।

#### 4. कार्यविधियों को निश्चित करना (Establishing Procedures)--

पर्यवेक्षक जब कर्मचारियों का संगठन कर लेता है, तो उन कर्मचारियों से कार्य करवाने के लिए कार्यविधियों को भी निश्चित करना पड़ता है। कार्यविधियाँ किसी कार्य को करने के लिए लिपिकीय क्रियाओं की शृंखला हैं। पर्यवेक्षकों को कार्यविधियाँ बहुत ही सोच विचार कर निश्चित करनी चाहिए। ये समस्या के प्रारम्भों द्वारा निश्चित कार्यविधियों को ध्यान में रखकर निश्चित की जानी चाहिए। उन्ने अपने निरीक्षण में होने वाले प्रत्येक कार्य की कार्यविधि निश्चित करनी चाहिए तथा उन्हें सर्वत्र प्रचलित बनाने के लिए आवश्यक परिवर्तन करते रहना चाहिए।

5 कर्मचारियों की नियुक्ति करना (Staffing)—पर्यवेक्षक का काम कर्मचारियों की नियुक्ति करना भी होता है। इस हेतु वह कर्मचारियों का साक्षात्कार करता है, उनका चुनाव करता है तथा उन्हें पद पर नियुक्त करता है। तथा अपने अधीनस्थों को निर्देश देता है। इसके अतिरिक्त, पर्यवेक्षक को अपने प्रत्येक कर्मचारी के कार्य का निर्धारण भी करना पड़ता है।

6 कार्य निर्धारण करना (Allocation of Work)—जब कर्मचारियों की नियुक्ति हो जाती है, तो पर्यवेक्षक को उन्हें कार्य सौंपना चाहिए। उन्हें कार्य उनकी योग्यताओं एवं क्षमताओं के अनुसार सौंपा जाना चाहिए। कार्य निर्धारित करने समय कार्य की भली प्रकार समझ देना चाहिए।

7. निर्देशन (Directing)—प्रत्येक पर्यवेक्षक अपने विभाग के कर्मचारियों को पूर्व निर्धारित प्रमाणों के अनुसार कार्य करने के लिए सिद्धर होता है, ताकि प्रत्येक कर्मचारी भत्या के निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति में सहयोग दे सकें। इस हेतु वह अपने कर्मचारियों को अभिप्रेरित करता है, यथा समय अपने कर्मचारियों को आवश्यक सूचनाएँ प्रदान करता है तथा उनमें मनु सन्धक बनाए रखता है।

■ नियन्त्रण (Controlling)—पर्यवेक्षक का एक कार्य अपने अधीनस्थों के कार्यों का नियन्त्रण करना भी है। इस हेतु वह अपने अधीनस्थों के कार्यों का निरीक्षण करता है तथा उनकी प्रमाणों से तुलना करता है और यदि आवश्यकता हो, तो वह उनके कार्यों में सुधार करने के लिए प्रयास भी करता है। इसके अतिरिक्त

एक पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थों के कार्यों की रिपोर्ट भी तैयार करता है तथा अपने अधिकारियों का आवश्यक सूचना भी भेजता है। टेरी के अनुसार एक पर्यवेक्षक नियंत्रण स्थापित करने के लिए निम्न कार्य करता है

- (i) निश्चित पद्धतियाँ एवं कार्य विधियाँ का पालन करता है।
- (ii) जागत के सन्दर्भ में किए गए कार्य का मूल्यांकन करता है।
- (iii) कार्यों की मात्रा तथा गुणवत्ता की जाँच करता है।
- (iv) अपने व्यक्तिगत कार्यों को कम करता है।

9. समन्वय (Coordinating)—पर्यवेक्षक अपने अधीनस्थों में समन्वय स्थापित करने का कार्य भी करता है। चिन्तु वह उच्च प्रबन्धकों की नीतियों और दृष्टा तथा योजनाओं से अपने विभाग के कार्यों एवं उद्देश्यों में भी समन्वय स्थापित करता है। वह विभाग के कर्मचारियों, रायों तथा साधनों में प्रभावशाली गम उत्पन्न करके, कम से कम जागत तथा परिश्रम में अधिकारियों काय पूरा करने में कार्य करता है।

10. प्रगति की जानकारी देना (Reporting Progress to Management)—पर्यवेक्षकों का एक महत्त्वपूर्ण कार्य प्रबन्धकों को कार्य प्रगति के बारे में सूचना देना भी है। पर्यवेक्षकों का कार्य में उत्तम होत यानी सामान्य कार्यालय के कार्य में भी प्रबन्धकों को सूचना देनी चाहिए। इसमें अधिकतर में इन मामलों को दूर करने के लिए आवश्यक प्रयाग किए जा सकते हैं। प्रबन्धकों को उचित रूप में प्रगति की जानकारी देने के लिए कुछ अभिन्न अवश्य तैयार करने चाहिए। उदाहरणार्थ प्रत्येक व्यक्ति के कार्य का परिक्षित विवरण उनकी उपस्थिति दृष्टिपूर्वक प्राप्ति।

11. सबेसाराहण व्यवस्था (Chain of Command System)—चूँकि पर्यवेक्षक प्रबन्धकों एवं कर्मचारियों के बीच की एक कड़ी है। अतः उन उचित मददवाहन व्यवस्था भी निमित्त करनी चाहिए। उस कर्मचारियों की कठिनाइयों, गिरावट, सुझाव आदि को प्रबन्धकों तक पहुँचाना चाहिए तथा प्रबन्धकों के आदेशों, निर्देश, सूचनाएँ, आज्ञाएँ आदि कर्मचारियों तक पहुँचानी चाहिए। अतः आपसी सम्बन्धों में सहजता आ सकती है।

### पर्यवेक्षक के दायित्व

#### (Responsibilities of Supervisor)

एक पर्यवेक्षक के कई दायित्व होते हैं क्योंकि उसकी स्थिति ऐसी ही होती है। वह एक ऐसा व्यक्ति होता है जिसके एक ओर उच्च प्रबन्धक होते हैं तो दूसरी ओर उनसे अधीनस्थ कर्मचारी। इससे अतिरिक्त उस साधारण से रहने वाले समान स्तर के अधिकारियों के बीच कार्य करना पड़ता है। अतः उसका कार्यालय तथा समान स्तर के पर्यवेक्षकों के प्रति भी दायित्व होता है। पर्यवेक्षक के स्वयं के प्रति

भी कुछ दायित्व होते हैं। अतः हम पर्यवेक्षक के दायित्वों को निम्नलिखित पाँच भागों में बाँटकर अध्ययन कर सकते हैं :—

(i) उच्च प्रबन्धकों के प्रति दायित्व (Towards Top Management)—पर्यवेक्षक के उच्च प्रबन्धकों के प्रति कई दायित्व होते हैं। उच्च प्रबन्धक पर्यवेक्षकों की निवृत्ति कुछ कार्यों को करने तथा करवाने के लिए ही करते हैं। अतः पर्यवेक्षकों का उच्च प्रबन्धकों के प्रति दायित्व होना स्वाभाविक ही है। न्यूनर तथा कीलिंग (Nunser and Keeling) के अनुसार पर्यवेक्षकों के उच्च प्रबन्धकों के प्रति निम्नलिखित प्रमुख दायित्व हैं—

- 1 उच्च प्रबन्धकों की इच्छाओं को जान करना तथा उन्हें पूरी करना।
- 2 उच्च प्रबन्धकों को अपने विभाग के कार्यों के बारे में सूचित करना तथा कार्यों में सुधार के लिए सुझाव देना।
- 3 अपने विभाग के कार्यों के लिए उत्तरदायित्व स्वीकार करना तथा टालमटोली (Buck-Passive) नहीं करना।
- 4 ऐसे मामलों से उच्च अधिकारियों को अवगत करवाना जिन पर धीरे ध्यान देने की आवश्यकता हो।
- 5 कर्मचारियों की आवश्यकताओं, भावनाओं आदि को प्रबन्धकों के समक्ष प्रस्तुत करना।

उच्च प्रबन्धकों के साथ प्रतिष्ठा के साथ पूर्ण कूटनीतिक सम्पर्क बनाये रखना।

(ii) समान स्तर के पर्यवेक्षकों के प्रति दायित्व (Towards Parallel Supervisors)—प्रत्येक पर्यवेक्षक का यह भी दायित्व है, कि वह समान स्तर के पर्यवेक्षकों के साथ पूर्ण सहयोग बनाये रखे। उसे अपने विभाग के कार्यों तथा दूसरे विभाग के कार्यों में समन्वय स्थापित करने का भी प्रयास करना चाहिये, ताकि संस्था के उद्देश्य उचित रूप से पूरे किये जा सकें। न्यूनर तथा कीलिंग (Nunser and Keeling) ने समान स्तर के पर्यवेक्षकों के प्रति निम्नलिखित दायित्व बताये हैं :

- 1 प्रत्येक पर्यवेक्षक को उसी प्रकार दूसरे पर्यवेक्षकों को सहयोग करना चाहिए, जिस प्रकार के सहयोग की वह दूसरे से स्वयं के प्रति आशा रखता है।
- 2 अपने विभाग के कार्यों से दूसरे विभाग के कार्यों में समन्वय स्थापित करने में सहायता करनी चाहिये।

3 अच्छे कर्मचारियों की पदोन्नति तथा अन्तर्विभागीय स्थानान्तरणों को स्वीकृति देनी चाहिये।

4 अपने विभाग के कार्यों के लिए पूर्ण उत्तरदायित्व उठाना चाहिए।

5 सहजमियों की समस्या को समझना चाहिये।

(iii) अधीनस्थ कर्मचारियों के प्रति दायित्व (Towards Subordinates) अधीनस्थ कर्मचारियों के प्रति भी पर्यवेक्षक को उनके कार्य में प्रत्येक स्तर पर

सहायता करनी चाहिए। नये कर्मचारियों को कार्य के सम्बन्ध में आवश्यक निर्देश बहुत सरल तरीके से देने चाहिए। पयवेक्षक को कर्मचारियों के कार्य की सरल विधियाँ सौजनी चाहिये ताकि कम से कम परिश्रम में अधिक से अधिक कार्य हो सके। न्यूनर तथा हेयन्स (Nuner and Haynes) ने अधीनस्थों के प्रति पर्यवेक्षकों के निम्नलिखित दायित्वों का उल्लेख किया है

- 1 नये कर्मचारियों का चुनाव में सहायता देना।
- 2 नये कर्मचारियों को कार्य प्रारम्भ करने में सहायता करना।
- 3 अधीनस्थों को अधिक दायित्व उठाने के योग्य बना देने के लिए प्रशिक्षण देना।

4 प्रत्येक कर्मचारी को इस सम्बन्ध में जानने के लिए सहायता देना कि उसे क्या करना है जिस प्रकार करना है तथा परिणामों का निरीक्षण करना।

5 समय समय पर कर्मचारियों की योग्यताओं का मूल्यांकन करना तथा पदोन्नति, स्थानान्तरण, भत्ता मुक्ति या बतन समाप्तन के लिए सिफारिश करना।

6 अच्छे कार्य करने वालों की प्रशंसा करना तथा प्रोत्साहन देना।

7 अधिकारों का प्रयोगोक्त करना तथा अपनी मर्यादा बढ़ाना।

8 अधीनस्थों में सहयोग, सहृदयता तथा दलीय भावना का विकास करना।

9 कर्मचारियों के मनोबल का उठाना, बढ़ाना तथा उनके परिवारों को भी प्रोत्साहित करना।

10 अनुशासन उठाये रखना अनुपस्थिति पर नियन्त्रण रखना तथा समय की बावन्दी को प्रोत्साहन देना।

11 निष्पक्ष भाव से कर्मचारियों में व्यक्तिगत रुचि लेना।

12 कर्मचारियों के साथ नम्रता, हुनस, नेतृत्व, क्षमता, चातुर्य आदि का प्रयोग करना तथा उन्हें अनुपय के रूप में समझना।

(iv) कार्यालय कार्य के प्रति दायित्व (Towards Office Work)—प्रत्येक पयवेक्षक को अपने विभाग के कार्यों के सम्बन्ध में भी कुछ दायित्व निभाने पड़ते हैं। वह अपने विभाग के सभी कार्यों का अपनी प्रकार निष्पादन के लिए उत्तरदायी माना जाता है। अतः उसे अपने विभाग के कार्यों का निर्धारण करना पड़ता है। उन कार्यों को निम्नलिखित कर्मचारियों से वाटना भी पर्यवेक्षक का ही दायित्व है। न्यूनर तथा हेयन्स (Nuner and Haynes) के अनुसार एक कार्यालय पयवेक्षक के अपने कार्यालय कार्य के सम्बन्ध में निम्नलिखित दायित्व होते हैं —

1 प्रत्येक कार्य की योजना बनाना तथा उसकी विस्तृत पद्धति एवं कार्य विधि निर्धारित करना।

2 सभी कर्मचारियों में उचित रूप से कार्यों का विभाजन करना।



3 यदि आवश्यक हो तो विभिन्न विभागों तथा उपविभागों के कार्यों में समन्वय स्थापित करना ।

4 यह ध्यान रखना कि कार्य उचित रूप से कुशलतापूर्वक तथा समय जिये जाते हैं ।

5 प्रमाण निर्धारित नरके कार्यों की मात्रा तथा विस्म को बनाये रखना ।

6 कार्य की कठिनाइयों का अनुमान लगाना ।

7 मागतो को लक्ष करने के उद्देश्य से नई विधियों, उपकरणों तथा पद्धतियों का अध्ययन करना, विचार करना तथा उनका प्रयोग करना ।

■ अनिश्चित कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना तथा विकास करना ताकि कर्मचारियों के अनुस्थित रहने, कार्य भार बढ़ जान तथा अन्य किसी प्रकार की बाधा उत्पन्न हो जाने पर भी कार्य-प्रवाह में घना रह सके तथा कार्यों में देरी न हो ।

(१) स्वयं के प्रति दायित्व (Towards Himself) —कर्मचारियों का स्वयं के प्रति भी दायित्व होता है । नूनर तथा कीलिंग (Nuner and Keeling) ने पर्यवेक्षकों के स्वयं के प्रति अनिश्चित दायित्वों का वर्णन किया है :—

1 पर्यवेक्षकों को नगानार अपने व्यक्तित्व को नियंत्रण का प्रयास करना चाहिए । इस हेतु उने आत्म नियन्त्रण, विवेकपूर्णतात्मक योग्यता, व्यक्तित्व, अधीनस्थों का विश्वास, पठनपन, समय की पाबन्दी, नम्रता, नेतृत्व शक्तता जैसे गुणों का विकास करना चाहिये ।

2 उने अपने विभाग के कार्यों की सभी शारीरिकों का अध्ययन करना चाहिए तथा लागत घटाने का प्रयास करना चाहिए ।

3 उने सम्पूर्ण मण्डल तथा मल्या के सभी कर्मचारियों का अध्ययन करना चाहिए, जिनमें विभागों में अधिकाधिक सहयोग बढ़ सके । नये कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना चाहिए तथा भविष्य में पदोन्नति के अवसरों को ध्यान में रखकर, उन् पद की आवश्यकताओं का अध्ययन करना चाहिये ।

4 पर्यवेक्षकों में सदस्यता प्राप्त करनी चाहिये तथा उनमें रुचि लेनी चाहिये ।

5 अन्तिम प्राप्ति पुस्तिका, पत्रिकाओं, बुलेटिनो, तथा अन्य साहित्य का अध्ययन करना चाहिए । जिससे उन्के वर्तमान एवं भावी पद के कार्यों में सुधार हो सके ।

6 उहाँ नहीं भी सम्भव हो, पनाचार या अन्य कोई पाठ्यक्रम द्वारा शिक्षा प्राप्त करनी चाहिए, जिससे उसे उमरु कार्य में सहायता मिलेगी ।

इन प्रकार एक पर्यवेक्षक को उपर्युक्त दक्षिण सभी दायित्वों को पूरा करना चाहिये ।

## पर्यवेक्षक की आवश्यक योग्यताएँ

### (Essential Qualities of a Supervisor)

पर्यवेक्षक का प्रमुख दायित्व कमचारियों के काम से काम परिश्रम से अधिकारियों काय करवाना है ताकि गम्भीरता का युक्तम तागत पर अधिकारियों काय पूरा हो सके। इस दायित्व को पूरा करने के लिये एक पर्यवेक्षक को अपने अधिनस्थ व्यक्तियों के कार्यों का नियोजन समय अभिप्रेरण नियन्त्रण करने का कार्य करना है। इन कार्यों को करने के लिये उसमें कई गुणों या योग्यताओं का होना परमावश्यक है। रोस (Rohe) के अनुसार एक पर्यवेक्षक में निम्नलिखित गुण होने चाहिये

(i) उत्तरदायित्व क्षमता (ii) निदर्शन योग्यता (iii) ईमानदारी (iv) दलीय भावना (v) परमाणुप्रद, (vi) समय क्षमता (vii) प्रसन्नचित्त (viii) मित्रता साधिता (ix) स्वच्छ विचारधारा (x) अक्षय्य व्यक्तित्व (xi) निष्पक्षता, (xii) उच्च प्रतिफल दिग्दर्शन (xiii) कार्य के सम्बन्ध में जानकारी।

इनके अतिरिक्त अमेरिका के श्रम विभाग (Labour Department of U.S.A.) ने भी पर्यवेक्षक में 14 गुणों का होना आवश्यक बताया है। एक विद्वान ने लिखा है कि 'पर्यवेक्षक में गड की सी रान, शेर जैसा साहस, घोड़ा गाड़ी किराये देने वाले जैसा धैर्य, लोमड़ी जैसी चतुराई, चमगादड़ जैसा अन्धाधन तथा दस्यु जैसी शांति होनी चाहिये।' मामा यत एक पर्यवेक्षक में निम्नलिखित योग्यताएँ होनी ही चाहिये

### 1. पेशेवर योग्यताएँ (Professional Qualities)

एक पर्यवेक्षक में निम्नलिखित पेशेवर योग्यताएँ होनी ही चाहिए। इसके बिना वह अपने पद पर कभी भी कुशलतापूर्वक कार्य नहीं कर सकेगा। पेशेवर योग्यताएँ निम्नलिखित हैं—

1. कार्य के बारे में पूरा ज्ञान (Knowledge about the Work)—प्रत्येक पर्यवेक्षक को अपने कार्य के बारे में पूरा जानकारी होनी चाहिए। यदि कार्य की जानकारी नहीं होगी तो वह अपने अधीन कार्य कर रहे कमचारियों की गणती बान तो पकड़ ही सकेगा और न उसका सुधार ही कर सकेगा। अतः उसे कार्य के बारे में सम्पूर्ण जानकारी होनी चाहिए तथा उसमें उस कार्य को करने दिशान की क्षमता भी होनी चाहिए।

2. उत्तरदायित्वों का ज्ञान (Knowledge of Responsibilities)—पर्यवेक्षक को उनके अपने दायित्वों का पूरा ज्ञान होना चाहिए। वे किसके प्रति किस सीमा तक उत्तरदायी हैं। इस बात की जानकारी होनी चाहिए। इसके अतिरिक्त उन्हें इस बात की भी जानकारी होनी चाहिए कि उनकी वजह बनाने, विवादों को निपटाने, सामूहिक सौदेबाजी, सदेशवाहन जैसे महत्वपूर्ण मामलों में उनका दायित्व किस सीमा तक है।

3. **सिखाने की योग्यता (Ability to Teach)**—एक पर्यवेक्षक में इस योग्यता का भी होना आवश्यक है। इसका प्रमुख कारण यह है कि जब भी एक पर्यवेक्षक कर्मचारियों को कार्य सौंपता है, तो उसे उन कार्य के सम्बन्ध में कर्मचारियों को कई बातें बतानी पड़ती हैं। इनके अतिरिक्त, उन्हें समय समय पर निर्देश देने पड़ते हैं। ये सब कार्य उसकी सिखाने की योग्यता पर बहुत अधिक निर्भर करते हैं। अतः एक पर्यवेक्षक में सिखाने की योग्यता होनी ही चाहिये। टेरी (Terry) ने उचित ही लिखा है कि सिखाने की योग्यता पर्यवेक्षण को अधिक प्रभावशाली बनाने का मुख्य साधन है। ('A prime means for making supervision more effective'.)

4 **कार्य प्रणाली में सुधार की योग्यता (Ability to Improve Methods)**—प्रत्येक पर्यवेक्षक मशीनों, कार्यों तथा कर्मचारियों में प्रभावपूर्ण समन्वय स्थापित करके सुधार करना चाहता है। उनी प्रसार एक पर्यवेक्षक कार्य प्रणाली में सुधार करके भी कर्मचारियों की कार्य क्षमता में सुधार करना चाहता है। अतः उसमें वर्तमान कार्य प्रणाली में सुधार करने की क्षमता होनी चाहिये।

5 **मानवीय सम्बन्धों के निर्माण की योग्यता (Ability to Build Human Relations)**—कई पर्यवेक्षकों में इस योग्यता का अभाव पाया जाता है किन्तु अच्छे पर्यवेक्षकों में इस योग्यता का पाया जाना आवश्यक है। प्रत्येक पर्यवेक्षक को अपने कर्मचारियों की भावनाओं को समझने का प्रयास करना चाहिये तथा उनका आदर करना चाहिये। उनकी कार्यक्षमता एवं योग्यता को सत्या के लिए महत्वपूर्ण समझना चाहिये। प्रत्येक पर्यवेक्षक में अपने कर्मचारियों की प्रशंसा करने की क्षमता होनी चाहिए तथा उनमें नस्त्रा के प्रति अपनत्व की भावना उत्पन्न करने की भी क्षमता होनी चाहिए।

6 **प्रशासन योग्यता (Administrative Skill)**—पर्यवेक्षक भी एक प्रशासक होता है। उसे भी दूसरों से कार्य करवाना होता है। अतः उसमें भी प्रशासन योग्यता का पाया जाना आवश्यक है। उसमें आदेश देने की क्षमता, साक्षात्कार करने की योग्यता, कर्मचारियों को मनुष्य करन की क्षमता सम्बन्ध तथा नियन्त्रण क्षमता होनी चाहिए।

7 **कर्मचारियों का विकास करने की क्षमता (Ability to Develop Personnel)**—एक पर्यवेक्षक में अपने अधीनस्थ कर्मचारियों का विकास करने की क्षमता होनी चाहिये। इस हेतु उसमें कर्मचारियों को समझने तथा उनकी योग्यताओं को परखने की क्षमता होनी चाहिये। तभी वह अपने कर्मचारियों का उचित प्रकार से पर्यवेक्षण कर सकेगा।

## II **वैयक्तिक योग्यताएँ (Personal Qualities)** .

एक पर्यवेक्षक में पेशेवर योग्यताओं के अतिरिक्त कुछ वैयक्तिक योग्यताएँ भी होनी चाहिये। वे निम्नलिखित हैं—

8 **सृजनशील मस्तिष्क (Creative mind)**—यह एक तुल्य पयवैश्वर्य का महत्त्वपूर्ण वैयक्तिक तत्त्व है। पयवैश्वर्य में नई विधियाँ को ग्राहने, नये नये विचार उत्पन्न करने एवं नये नये प्रकार के व्यक्तियों के साथ व्यवहार करने की क्षमता होनी चाहिये। उसमें जिनकी भी विषय पर सुसमतापूर्वक विचार करने तथा साधने में समर्थता तथा परिस्थितियों के अनुकूलन निगम करने की क्षमता होनी चाहिये।

9 **व्यक्तित्व (Personality)**—एक अच्छे पयवैश्वर्य का व्यक्तित्व प्रभाव ग्राहनी आवश्यक समयमें एक दूसरे के नये अनुभवशील होना चाहिये। उसमें वात-चीत करने का ढंग उचित हो स्पष्ट होना चाहिये ताकि यह प्रत्येक व्यक्ति को प्रभावित कर सके। नृदिग्गम व्यवहारों का साधन बनना होता है। अतः उसमें एक अच्छे साहसात्मक बनना और व्यक्ति के सम्बन्ध बनने चाहिये। मध्यम में प्रभावग्राहनी व्यक्तित्व में निम्न बातों का होना परमावश्यक है—

- (i) पयवैश्वर्य में साहसिकता होना चाहिये।
- (ii) 'सीटी सीटी' बातों पर ध्यान नहीं आना चाहिये।
- (iii) समस्या का तीव्र निराकरण करने की वाणित्य होनी चाहिये।
- (iv) पयवैश्वर्य में रहनी में समानता होनी चाहिये।
- (v) दूसरे के विचारों पर सुझावों का आग्रह देना चाहिये।
- (vi) अवसर का अनुकूल साथ बनना ही लगना होनी चाहिये।
- (vii) समसमस्या का मध्यम पर तुरन्त विचार करने की क्षमता होनी चाहिये।
- (viii) दूसरे को प्रसन्न करने की क्षमता होनी चाहिये।
- (ix) दूसरे का साथ मिलकर साथ करने की लगन होनी चाहिये।

10 **चरित्र (Character)**—पयवैश्वर्य में चरित्र का उचित अधिक महत्त्व है। यदि हम कहें कि पयवैश्वर्य के चरित्र पर ही सम्पूर्ण विश्वास का चरित्र निर्भर करता है तो भी काफ़ी आतिशयोक्ति नहीं। आ पयवैश्वर्य का मुख्य एवं अच्छा चरित्र होना परमावश्यक है। अच्छा चरित्र ही पर ही यह उदाहरण साहस महत्त्ववादी में सम्मिलित काय बननेवाले किसी भी गहन वात का हृत्तापूर्वक विरोध कर सकेगा और दूसरे के सम्बन्ध में गहन पदों का भव्य प्रकार प्रस्तुत कर सकेगा।

11 **दूरदर्शिता (Foresight)**—पयवैश्वर्य में साधक होता है उस वैश्वर्य आज को ध्यान में रखकर ही तैयार करना चाहिये। उसे प्रत्येक काय भविष्य को ध्यान में रखकर करना चाहिये। उस प्रत्येक काय के भविष्य के परिणामों में अध्ययन रहना चाहिये। आधुनिक समय में जहाँ किसी भी व्यवसायी का हृत्ता या उसकी सेवा की क्षमता में परिवर्तन करना बर्तन है पयवैश्वर्य का विशेष रूप से दूरदर्शी होकर काय करना चाहिये।

**12. निष्पक्षता (Equality)**—पर्यवेक्षक को किसी के साथ पक्षपात नहीं करना चाहिए। सब कर्मचारियों को समान सम्भन्ध चाहिए। सबके लिये समान नियमों एवं अपनी भावनाओं का प्रयोग करना चाहिए। पर्यवेक्षक में उस गुण का अभाव होने पर वह कभी भी किसी भी कर्मचारी का विश्वास प्राप्त नहीं कर सकता है। अतः कर्मचारियों का विश्वास प्राप्त करने के लिए उसमें निष्पक्षता का गुण होना ही चाहिए।

**13. सम्प्रेषण क्षमता (Communicating Ability)**—एक कुशल पर्यवेक्षक में सम्प्रेषण योग्यता होना बहुत आवश्यक है। अपनी इस योग्यता के द्वारा ही वह अपने कर्मचारियों को आवश्यक सूचनाएँ प्रदान करता है, उन्हें उनके प्रश्नों के उत्तर देता है। कर्मचारियों को उत्प्रेरित करने के लिए समय-समय पर वार्तालाप करता है। अतः एक पर्यवेक्षक को कुशल वक्ता एवं मृदुभाषी होना चाहिए।

**14. उदार विचारधारा वाला (Open Minded)**—पर्यवेक्षक को कभी भी छद्म विचारधारा नहीं रखनी चाहिये। उन्हें सदैव उदार विचारधारा वाला बनना चाहिए। उसे दिन-प्रतिदिन की परिस्थितियों से नई-नई बातें सीखनी चाहिए एवं उसके अनुकूल ही अपने आपको ढालने का प्रयास करना चाहिए।

**15. आशावादी (Optimist)**—प्रत्येक व्यक्ति को सदैव आशावादी दृष्टिकोण ही अपनाना चाहिये। कभी भी निराश होकर नहीं बैठ जाना चाहिये। पर्यवेक्षक भी कभी-कभी अपने कार्यों एवं प्रयासों की असफलताओं को देखकर निराश हो सकता है, किन्तु उसे ऐसी प्रकृति नहीं बनानी चाहिये। उसे भविष्य के लिए सदैव आशागन्धित रहना चाहिए। तब ही वह सफलता प्राप्त कर सकेगा।

### प्रभावशाली पर्यवेक्षण के सिद्धान्त (Principles of Effective Supervision)

अथवा

### प्रभावशाली पर्यवेक्षण के लिए आवश्यक बातें (Essentials for Effective Supervision)

प्रभावशाली पर्यवेक्षण के लिए कई बातें ध्यान में रखनी पड़ती हैं। कार्यालय पर्यवेक्षण का कार्य आसान कार्य नहीं है। किन्तु, सामान्यतः निम्न बातों पर ध्यान देकर प्रभावशाली पर्यवेक्षण किया जा सकता है —

**1. पक्षपात रहित (No Favoratism)**—अच्छा तथा प्रभावशाली पर्यवेक्षण के लिये पर्यवेक्षक को पक्षपात रहित व्यवहार करना चाहिये। उसकी इच्छा का पर्यवेक्षण में कोई स्थान नहीं होना चाहिए। सभी कर्मचारियों के साथ समान रूप से व्यवहार करना चाहिये।

2 **भाग्यदारी देना (Give Participation)**—पर्यवेक्षण सर्वेसर्वा नहीं हो सकता है। उभयों प्रती विचार एक साथ के तरीके ही थप्ट हो यह आवश्यक नहीं है। अतः पर्यवेक्षकों को चाहिये कि कार्य करने के तरीकों के सम्बन्ध में कर्मचारियों से गुणाव प्राप्त कर तथा उनके गुणों को उचित महत्त्व दे। पर्यवेक्षण जब कर्मचारियों के गुणों का महत्त्व देगा तो उसका पर्यवेक्षण का कार्य सरल हो जायेगा तथा कर्मचारियों के मन की भावनाओं को भी समुचित मिलेगी।

3 **सभी नियमों एवं उपनियमों को शीघ्र लागू करना चाहिये (Enforce All Rules and Regulations Promptly)**—पर्यवेक्षण के लिए आवश्यक है कि कर्मचारियों को उनके कार्यों से सम्बन्धित विनियम एवं उपनियमों को शीघ्रानुशील बना देना चाहिये तथा उन पर लागू कर देना चाहिये। ऐसा करने से कर्मचारियों पर अनुशासनिक कार्यवाही करनी ही आवश्यकता नहीं रहती है तथा कार्योत्पत्ति के साथ ही व्यवस्था भी उनी रहती है। यदि विनियमों को तत्काल नहीं लागू किया जाता है तो निष्पत्ति तथा कार्यों में भी देरी होती है तथा कार्यों में व्यवस्था भी नहीं आ पाती है।

4 **सरल निर्देश देना चाहिये (Issue Simple Instructions)**—पर्यवेक्षण को प्रभावी पर्यवेक्षण करने के लिए सरल निर्देश देने चाहिये। सरल निर्देशों को समझने में ही कार्य में कभी प्रचार सम्भव नहीं है। ऐसे अनिश्चित एवं कर्मचारी जिन्हें समझाने में कुछ समय लगता है उससे बार-बार निर्देश देना चाहिये ताकि वे निर्देशों को सही प्रकार समझ सकें। ऐसे कर्मचारियों के साथ बहुत धैर्य एवं सहिष्णुता का व्यवहार करना चाहिए।

5 **उचित कार्यभार (Reasonable Work Load)**—कर्मचारियों को उचित कार्यभार सौंपना चाहिए। कार्यभार देना तथा समझाना के अनुपात में होना चाहिए। किसी भी कर्मचारी के समझाने में अधिक कार्यभार होना चाहिए और न कार्यभार ही होना चाहिए। प्रत्येक कर्मचारी को उचित ही कार्य सौंपना चाहिए जिससे वह आसानी से पूरा कर सकें। पर्यवेक्षण के लिए कार्यभार देना या न देना पर्यवेक्षण का कोटि कार्य नहीं होगा।

6 **अपव्यय को रोकना (Watch Wastage)**—पर्यवेक्षण करते समय इस बात का विशेष ध्यान रखना चाहिए कि कार्यालय में किसी भी प्रकार अपव्यय न हो। पर्यवेक्षण को इस प्रकार व्यवस्था करनी चाहिए कि कर्मचारियों का अपव्यय हो और न स्टेशनरी तथा अन्य वस्तुओं का ही। एक विद्वान् ने उचित ही लिखा है कि 'सभी प्रकार के अपव्ययों पर ध्यान देने से होने वाले कार्यों की मात्रा महत्वपूर्ण रूप से बढ़ेगी।'

7 **संदेशवाहन व्यवस्था (Information System)**—पर्यवेक्षण की गणना के लिए आवश्यक है कि प्रत्येक विभाग में संचालन की पर्याप्त व्यवस्था उपलब्ध हो। यह पर्यवेक्षण का दायित्व है कि यह कर्मचारियों को उनके सम्बन्धित सभी

सूचनाओं से उन्हें अवगत करवाये। इसके अतिरिक्त, सस्था की नीतियों तथा उनके व्यर्थों से भी कर्मचारियों को अवगत करवाना पर्यवेक्षकों का दायित्व है। कर्मचारियों को यथा समय पर्याप्त सूचनाएँ पहुँचा कर पर्यवेक्षण में सफलता प्राप्त की जा सकती है।

8 पर्यवेक्षण के सम्बन्ध में कर्मचारियों के विचारों को जानना चाहिए (Secure Employees Opinions Regarding Supervision)—पर्यवेक्षण को प्रभावशाली बनाने के लिए पर्यवेक्षण के सम्बन्ध में कर्मचारियों के विचारों की भी जानकारी की जानी चाहिए। यह जानकारी प्रवृत्ति जाँच (Attitude Survey), साक्षात्कार, विचार विमर्श, बातचीत आदि के द्वारा की जा सकती है। कर्मचारियों की आशाओं एवं आकांक्षओं के अनुसार पर्यवेक्षण तकनीक अपनाकर अच्छा पर्यवेक्षण किया जा सकता है।

9 क्षमतावान सहायकों का विकास करना चाहिये (Develop Capable Assistants)—अच्छा पर्यवेक्षण अच्छे पर्यवेक्षकों पर ही निर्भर करता है। अतः प्रत्येक पर्यवेक्षक को अपने अच्छे एवं क्षमतावान सहायकों का विकास करना चाहिए, ताकि वे जब पदोन्नति के कारण दूसरे स्थान या पद पर चले जायें तो वे महामुक्त उनके स्थान पर एक कार्य कुशल पर्यवेक्षक के रूप में कार्य कर सकें।

10 पर्यवेक्षणीय क्रियाओं की सूचना (Information of Supervisory Actions)—पर्यवेक्षण की प्रभावशालीनता के लिए यह भी आवश्यक है कि पर्यवेक्षकों द्वारा किए जाने वाले कार्यों तथा लिए गए निर्णयों की जानकारी उच्च प्रबन्धकों को भी होनी चाहिए। पर्यवेक्षकों द्वारा लिए गए प्रत्येक निर्णय तथा किए गए प्रत्येक कार्य पर उच्च प्रबन्धकों की सहमति मिलने से उनका प्रभाव बढ़ जाता है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- कार्यालय पर्यवेक्षण में आपने क्या तात्पर्य है? इसके लक्षणों का वर्णन कीजिये।  
What do you mean by Office Supervision? Discuss its characteristics
- प्रभावशाली पर्यवेक्षणों के सिद्धान्तों का वर्णन कीजिये।  
Discuss the principle of Effective Supervision.
- पर्यवेक्षक से आपका क्या तात्पर्य है? एक अच्छे पर्यवेक्षक के गुणों का वर्णन कीजिये।  
What do you mean by a Supervisor? Discuss his qualities of a Good Supervisor

- 4 एष पर्यवेक्षक के कर्तव्यो वा वर्णन कीजिये ।  
Discuss the duties of a Supervisor.
  - 5 प्रभावशाली कार्यालय निरीक्षण मे आप क्या समझते है ? अपने कार्यालय कर्मचारियो वा निरीक्षण करने दृष्टे एक निरीक्षक व समक्ष कौनसी समस्याएँ आती है ?  
What do you know by effective office supervision? What problems does an office supervisor face while supervising his office staff
  - 6 एष कार्यालय निरीक्षक या अधीक्षक के कर्तव्यो वा विवेचन कीजिये ।  
Discuss the duties of an office supervisor
-



## मानवीय सम्बन्ध तथा कार्यालय सेविवर्गीय नीतियाँ (Human Relations and Office Personnel Policies)

*"We must feed spirit too, not just the body."*

*— John D. Rockefeller, III*

प्राधुनिक व्यावसायिक जगत् में जो समस्याएँ पर विशेष चर्चा हुमा करती है। प्रथम, मानवीय समस्या तथा द्वितीय, तकनीकी समस्या। तकनीकी समस्याएँ प्रबन्धकों के समक्ष मद कोई चुनौती नहीं रही है। तकनीकी समस्याओं का प्रबन्धकों में हल ढूँढ लिया है। वे चाँद पर चटने की जल्पना को साकार बना चुके हैं। किन्तु मानवीय समस्या आज भी प्रबन्धकों के समक्ष ज्यों की त्यों खड़ी है। यह एक ऐसी समस्या है, जो जटिलतम समस्याओं में भी जटिल समस्या है, क्योंकि मनुष्य एक हूतरे से मानसिक योग्यताओं, भावनात्मक विचारों, परम्पराओं, दृष्टिकोणों आदि सभी रूपों में भिन्न होता है। इनका नहीं उनकी भिन्न-भिन्न मान्यताएँ होती हैं, प्रायिक आवश्यकताओं के प्रतिरिक्त सामाजिक एवं मानवीय आवश्यकताएँ होती हैं, असीम मात्रा में सोचने, समझने वार्तालाप करने की क्षमता भी होती है। अतएव मानवीय साधनों को व्यवसाय में प्रयुक्त करना प्रबन्धकों के समक्ष सबसे बड़ी समस्या है। मानवीय सम्बन्ध विचारधारा इस समस्या का एक समाधान प्रस्तुत करती है।

परिभाषा एवं अर्थ—मानवीय सम्बन्धों की अनेक विद्वानों ने अनेक परिभाषाएँ दी हैं, उनमें से कुछेक निम्न प्रकार हैं—

कीथ डेविस (Keith Davis) के अनुसार, "मानवीय सम्बन्ध मनुष्यों का किसी एक कार्य स्थिति में इस प्रकार का एकीकरण है, जिससे उन्हें अधिक मनो-वैज्ञानिक और सामाजिक सन्तोष के साथ-साथ उत्पादकता एवं सहयोगात्मक रूप से कार्य करने की अभिवृत्ति है।"<sup>1</sup>

1. "Human relations is the integration of people into a work situation that motivates them to work together productively, and with economic, psychological and social satisfaction  
—Keith Davis

जोसेफ एल मैसी (Joseph L. Massie) के मतानुसार, "मानवीय सम्बन्ध किसी स्थिति विशेष में व्यक्तियों के अभिप्रेरणा की एक प्रक्रिया है, जो उद्देश्यों में मन्तव्य स्थापित करके अध्यात्मिक मानवीय मनुष्य प्रदान करेगी तथा संस्था के उद्देश्यों की पूर्ति में सहयोग प्रदान करेगी।"

मेकफारलेण्ड (McFarland) के शब्दों में मानवीय सम्बन्ध कार्यरत व्यक्तियों की विचारों प्रवृत्तियों भावनाओं तथा अन्तर्मन्त्रणों के ज्ञान एवं समझ द्वारा मानवीय साधना के सदुपयोग का अध्ययन एवं व्यवहार है।<sup>2</sup>

रोबर्ट सल्टनस्टाल (Robert Saltonstall) ने एक छोटी सी परिभाषा देते हुए लिखा है कि मानवीय सम्बन्ध व्यक्तियों का अध्ययन है।<sup>3</sup>

मैयर (Norman Maier) के शब्दों में मानवीय सम्बन्ध व्यक्तियों के साथ व्यवहार या सामूहिक रूप में व्यवहार करना है।<sup>4</sup>

उपरोक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने के पश्चात् हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि मानवीय सम्बन्ध वह प्रक्रिया है जिसके द्वारा कार्यरत व्यक्तियों की शारीरिक मानसिक एवं सामाजिक आवश्यकताओं की मनुष्य प्रदान कर, उन्हें अभिप्रेरित किया जाता है और संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तियों का सहयोग प्राप्त किया जाता है।

इस सम्बन्ध में यह बात ध्यान रखने योग्य है कि मानवीय सम्बन्ध विचार-धारा एक दृढ़ मान है न कि बिस्ती मिश्रण का समूह। यह विचारधारा इस बात पर बल देती है कि मनुष्य मशीन का एक पूर्ण मान नहीं है तथा वह केवल आर्थिक लाभ की प्राप्ति के लिए ही कार्य नहीं करता है। अतः उसकी अपनी आवश्यकताएँ तथा मान्यताएँ हैं। सीनिए मानवीय सम्बन्ध विचारधारा इस बात पर बल देती है कि प्रबन्धकों को चाहिए कि उन कर्मचारियों का यह महसूस करने का अवसर दे दें कि वे संस्था के लिए अत्यन्त लाभप्रद एवं मन्त्रवर्णक हैं।

विशेषताएँ—इन सभी परिभाषाओं का अध्ययन करने से मानवीय सम्बन्ध की निम्न विशेषताएँ प्रकट होती हैं।

(1) मानवीय सम्बन्ध एक प्रक्रिया है।

(2) यह कार्यरत व्यक्तियों के अध्ययन पर आधारित है।

1. "Human relations is process of effective motivation of individuals in a given situation in order to achieve a balance of objectives that will yield greater human satisfaction and help accomplish Company goals."

2. Human relation is the study and practice of utilizing human resources through knowledge and understanding of the activities attitudes sentiments and interrelationship of people at work. —Joseph L. Massie

3. "Human relation is the study of people in action." —Dalton F. McFarland

4. Human relations is getting along with people either as individuals or as groups. —Robert Saltonstall

—Norman Maier

(iii) इस प्रक्रिया में लोगों को अभिप्रेरित किया जाता है अर्थात् लोगों की शारीरिक, मानसिक, सामाजिक आदि आवश्यकताओं को मनुष्य किया जाता है।

(iv) मानवीय सम्बन्ध लोगों से सहयोग स्थापित करने के उद्देश्य में स्थापित किये जाते हैं।

(v) इसके द्वारा मनुष्यों एवं सस्था के उद्देश्यों में मनुष्यन स्थापित किया जाता है।

(vi) इसका उद्देश्य मनुष्यों को कार्य-मनुष्य प्रदान करना।

(vii) ये मानवीय साधनों के मनुष्योपयोग में सहयोग पहुँचाने हैं।

(viii) यह व्यक्तिगत एवं सामूहिक हन से स्थापित किया जा सकता है।

### मानवीय सम्बन्ध आन्दोलन का उद्भव एवं विकास

#### (Origin and Development of Human Relations Movement)

मानवीय सम्बन्ध आन्दोलन के उद्भव की निश्चित तिथि को ठीक ठीक समझना नहीं, तो कठिन प्रश्न है। कुछ विद्वानों का मत है कि मानवीय सम्बन्ध आन्दोलन का जन्म एल्टन मायो (Elton Mayo) तथा उसके सहयोगियों के हॉथोर्न प्रयोगों (Hawthorne Experiments) के समय मन् 1925 और 1930 की अवधि में ही हुआ। इसके बाद चेस्टर बार्नार्ड (Chester I. Barnard) तथा अन्य लेखकों की कृतियों ने भी इस आन्दोलन को गति प्रदान की। बार्नार्ड (Barnard) के अनुसार मानवीय सम्बन्ध प्रबन्धक, कर्मचारी, जनता तथा राजनैतिक सम्बन्धों का सारतत्व है और अधिकतर परिस्थितियों में यह विज्ञान, टेक्नालाजी, श्रम तथा वित्त आदि प्रबन्धकीय कार्यों की अपेक्षा अधिक महत्वपूर्ण है।<sup>1</sup> मुख्य श्रम मण आन्दोलन का विकास तथा द्वितीय विश्व युद्ध की सेविवर्गीय समस्याएँ तथा युद्धोत्तर काल के—व्यवसायिक विकास की परिस्थितियों ने इस आन्दोलन को और भी गति प्रदान की।

मानवीय सम्बन्ध विचारधारा का जन्म मूलतः सामाजिक विज्ञानों के परिवर्तनस्वरूप हुआ है। समाजशास्त्र, मनोविज्ञान शास्त्र, सामाजिक मनोविज्ञान, मानव शास्त्र आदि सामाजिक विज्ञान की मुख्य-मुख्य शाखाएँ हैं, जिनका इस आन्दोलन में महान् योगदान रहा है। अनेक मनोवैज्ञानिक, समाजशास्त्रियों, मानव शास्त्रियों ने इस सम्बन्ध में अनेक खोजें की हैं और परिणामस्वरूप यह आन्दोलन इस स्थिति में पहुँच सका है। आज यह आन्दोलन दिन-प्रतिदिन तीव्र होता जा रहा है। इसके कई कारण हैं। आगे वर्तमान समय में इस विचारधारा के महत्त्व को अभी प्रचार स्पष्ट किया गया है।

1 'Human relations are the essence of managerial, employee public and political relations and in most cases these rather science, technology, law for finance and the central areas of executive functions'

## मानवीय सम्बन्धों की आवश्यकता एवं महत्त्व (Need and Importance of Human Relations)

आज जगत् में मानवीय सम्बन्धों का महत्त्वपूर्ण स्थान है। आधुनिक प्रवर्धमानवीय सम्बन्धों की स्थापना करने ही व्यवसाय का संचालन करना चाहता है। यह अच्छे प्रवर्ध की आवश्यकता है। आधुनिक प्रवर्ध अपने कुल समय का 50 से 75 प्रतिशत तक केवल मानवीय समस्याओं के समाधान में ही लगता है। अच्छे मानवीय सम्बन्धों वाली मशीन का मरदब निर्वाह गति से विभाग होता रहता है। लौयनर मेरकोमिष (Powell McCormick, Chairman, Board of International Harvester Co.) ने तो यहाँ तक कहा है कि "अमेरिका के उद्योगों का अस्तित्व मानवीय सम्बन्धों की सकसता पर ही निर्भर करता है।" संक्षेप में मानवीय सम्बन्धों की आवश्यकता एवं महत्त्व को निम्न सीपकों के अन्तर्गत समझाया जा सकता है।

1 मानवीय आवश्यकताओं की पूर्ति करने के लिए—वर्तमान युग में मानवीय सम्बन्धों के निर्माण का महत्त्व सर्वाधिक रूप में मानवीय आवश्यकताओं की सन्तुष्टि करने के दृष्टिकोण में ही है। मनुष्य की सारीगिन सामाजिक, भासित, आदि विभिन्न प्रकार की आवश्यकताएँ होती हैं। इन आवश्यकताओं की पूर्ति करना प्रवर्धन का प्रमुख उत्तर होता है और प्रवर्धन का आवश्यकताओं की सन्तुष्टि अच्छे मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करने ही कर सकता है।

2 मनोबल बढ़ाने के लिए—मानवीय सम्बन्धों की आवश्यकता मंचारियों के मनोबल के निर्माण के लिए भी होती है। मनोबल को सक्षम करने की इच्छा के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। वास्तव में अच्छे मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करने मंचारियों की बाय के प्रति रचित उत्पत्ति की जा सकती है।

3 मानवीय साधनों का सदुपयोग—मानवीय सम्बन्ध विचारधारा को स्वीकार करने मानवीय साधनों का पूरु रूप में सदुपयोग किया जा सकता है। जब अच्छे मानवीय सम्बन्धों में सम्मिलित व्यक्ति सन्तुष्ट होता है और उसमें कार्य करने की इच्छा जात की जाती है तो निश्चित ही मानवीय साधनों का सदुपयोग किया जा सकता है। प्रत्येक व्यक्ति की मंचारिकता का सुसज्जा का लाभ संस्था को मिलता है।

4 मितव्ययी एवं श्रेष्ठ उत्पादन—प्रत्येक व्यक्ति की अधिकतम कार्यक्षमता का सदुपयोग करने के लिए कम से कम समय पर अधिकारिक एवं प्रवर्ध से प्रवर्ध उत्पादन किया जा सकता है। परिणामस्वरूप संस्था की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति सुदृढ़ होती है।

5 औद्योगिक शांति—अच्छे मानवीय सम्बन्धों का आधुनिक युग में सर्वाधिक महत्त्व इसलिए भी है कि इसके द्वारा देश में औद्योगिक शांति की स्थापना की

जा सकती है। आज प्रबन्धक अपना अधिकतम समय औद्योगिक झगड़ों को निपटाने एवं रोकने में ही लगा देते हैं। आये बिज हड़ताल, तानाबन्दी, दंगे फिमाद आदि देखने को मिलते ही हैं। इन सबको रोकने या कम करने के लिए उद्योगों से मानवीय सम्बन्धों की स्थापना बहुत ही आवश्यक है।

6. सामाजिक उत्तरदायित्व—प्रबन्धकों का यह सामाजिक उत्तरदायित्व भी है कि वे संस्था में तथा संस्था के बाहर अच्छे मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करें। केवल कर्मचारियों में ही मानवीय सम्बन्धों की स्थापना करना पर्याप्त नहीं है। प्रबन्धकों को अपने ग्राहकों, समाज, सरकार, पूँजीकर्त्ताओं आदि सभी में मानवीय सम्बन्ध स्थापित करना चाहिए। ऐसा होने पर ही देश का तीव्र आर्थिक विकास सम्भव है।

7. प्रबन्धकीय कार्यों का निष्पादन—प्रबन्धकीय कार्यों का निर्वाह गति में निष्पादन करने में अच्छे मानवीय सम्बन्धों का महत्वपूर्ण स्थान है। प्रबन्धक अच्छे मानवीय सम्बन्धों के द्वारा कर्मचारियों से नियोजन एवं निष्पादन में पूर्ण सहयोग प्राप्त कर सकते हैं। परिणामस्वरूप, नियोजन एवं निर्णयों को क्रियान्वित करना भी सरल हो जाता है। समन्वय करना भी प्रबन्धकों के समक्ष कोई समस्या नहीं रहती है। स्वतः समन्वय को प्रोत्साहन मिलता है।

8. श्रम सघों का विकास—प्राधुनिक युग में मानवीय सम्बन्धों का विकास करना अत्यावश्यक इसलिए भी है कि आजकल श्रम सघों का तीव्र विकास हो रहा है और श्रम सम्बन्धों को सुदृढ़ बनाए रखना कठिन हो गया है। ऐसी परिस्थिति में प्रबन्धकों ने अब यह उचित ही समझा है कि मानवीय सम्बन्धों का समुचित रूप से विकसित किया जाए।

■ शिक्षा का प्रसार—शिक्षा का ज्यों-ज्यों विस्तार हो रहा है, त्यों-त्यों सामान्य श्रमिक भी शिक्षित होता जा रहा है। अधिकसित राष्ट्रों के श्रमिक भी दिन-प्रतिदिन शिक्षा प्राप्ति में रुचि ले रहे हैं। शिक्षा ने उनकी समझ एवं मानसिक स्थिति में विकास किया है। परिणामस्वरूप अब वे प्रबन्धकों से स्वतः ही मानवीय सम्बन्धों की मांग करते हैं। वे स्वयं संस्था में हिरसेदारी की मांग करते हैं और संस्था के प्रत्येक पहलू के सम्बन्ध में जानकारी रखना चाहते हैं।

10. अनुसंधान—पिछले लगभग पाँच दशकों में मानवीय सम्बन्धों के क्षेत्र में काफी अनुसंधान होने लगे हैं। कई समाजशास्त्रियों, मनोवैज्ञानिकों, मानवशास्त्रियों आदि ने इस क्षेत्र में बहुत कुछ लिखा है एवं अनुसंधान किए हैं। एल्टन मायो (Elton Mayo) एवं उनके साथियों ने हॉव्थोर्न प्रयोग करके उस क्षेत्र के विकास में सर्वाधिक योगदान दिया है और उद्योगों में मानवीय सम्बन्धों पर अत्यधिक जोर दिया जाने लगा है।

11. नैतिक दायित्व—उद्योगों में मानवीय सम्बन्धों की स्थापना करना प्रबन्धकों का एक नैतिक दायित्व भी है। प्रत्येक प्रबन्धक का यह नैतिक दायित्व है

कि वह अपने बर्तनचारियाँ र प्रति सम्मानजनक भावना रख, उनके प्रति सहानुभूति रख तथा उनके साथ मानवोचित व्यवहार करे।

### मानवीय सम्बन्ध विचारधारा की मान्यताएँ

(Assumptions of Human Relations Approach)

मानवीय सम्बन्ध विचारधारा की कुछ आधारभूत मान्यताएँ हैं व निम्न प्रकार की हैं—

1 मनुष्य की आवश्यकताएँ (Human Needs)—मानवीय सम्बन्ध विचारधारा की प्रथम मान्यता यह है कि मनुष्य की केवल भौतिक आवश्यकताएँ ही नहीं हैं तथा मनुष्य केवल श्रम प्राप्ति के लिए ही बाध्य नहीं करता है। मनुष्य की भौतिक आवश्यकताओं के अतिरिक्त सामाजिक एवं मानसिक आवश्यकताएँ भी होती हैं जिनकी मनुष्य केवल धन द्वारा नहीं की जा सकती है। उन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि के लिए प्रत्येक व्यक्ति को मानवीय व्यवहार की आवश्यकता पड़ती है।

2 व्यक्तिगत भिन्नता (Individual Differences)—इस विचारधारा की द्वितीय महत्वपूर्ण मान्यता यह है कि एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति से भिन्न होता होता है। उसकी सामाजिक एवं मानसिक स्थिति में अन्तर होता है। अतएव मनुष्यों से व्यवहार करते समय इन व्यक्तिगत भिन्नताओं को ध्यान में रखना परमावश्यक है।

3 व्यावसायिक संगठन एक सामाजिक संगठन भी है (Business Organization is also a Social Organisation) यह विचारधारा इन मान्यता पर भी आधारित है कि एक व्यावसायिक संगठन या संगठन सामाजिक संगठन भी है। अतएव प्रत्येक कर्मचारी का व्यवहार उस संगठन के अन्य कर्मचारियों से प्रभावित होता है।

4 पारस्परिक हित (Mutual Interest)—इस विचारधारा की यह भी मान्यता है कि एक समूह के व्यक्तियों का पारस्परिक हित होता है। प्रत्येक व्यक्ति को सेवायोजक तथा श्रम मंचों आदि सभी का पारस्परिक हित होता है और अपने पारस्परिक हितों के कारण ही वे एक साथ कार्य करते हैं।

5 अन्तर विषयक दृष्टिकोण (Interdisciplinary Approach)—मानवीय सम्बन्ध विचारधारा की यह भी मान्यता है कि यह विभिन्न विषयों से सम्बन्धित है, जो मानवीय व्यवहार को समझने तथा मानवीय समस्याओं को सुलभाने में महान् योगदान देते हैं।

6 कर्मचारियों की अनेक आकांक्षाएँ (Variety of Expectations)—यह विचारधारा इस मान्यता पर भी आधारित है कि कर्मचारियों की कई आकांक्षाएँ होती हैं और मनुष्य उन आकांक्षाओं से प्रेरित होकर कार्य करते हैं। अतः उनकी आकांक्षाओं की पूर्ति के लिये तथा उनका सहयोग प्राप्त करने के

लिए कार्य मूलक भूमिका तथा अनौपचारिक समूह मूलक भूमिका को मान्यता देना आवश्यक है।

7 कर्मचारियों को समूहों में कार्य करने से मानसिक मनुष्य मिलती है।

8 कर्मचारियों को अधिकाधिक मानसिक मनुष्य देने तथा उनकी उत्पादकता बढ़ाने के लिए उन्हें प्रबन्धक में सहभागिता देना आवश्यक है।

9 मानवीय सम्बन्ध विचारधारा कुशल संचार व्यवस्था को अनिवार्य आवश्यकता मानती है।

10 मानवीय सम्बन्ध विचारधारा भी यह भी मान्यता है कि प्रबन्धकों को मानवीय सम्बन्ध के व्यवहार का प्रशिक्षण दिया जा सकता है।

11 मनुष्य को विभिन्न माध्यमों में अभिप्रति किया जा सकता है।

12 यह विचारधारा यह भी मानती है कि अच्छे मानवीय सम्बन्धों के विकास के लिए अनौपचारिक समूहों का विकास करना चाहिए।

13 सभी कर्मचारी अच्छा नतुत्व प्राप्त करना चाहते हैं तथा सभी लोगों की उच्च वृद्ध क्षमता नतुत्व पर निर्भर करती है।

14 सभी कर्मचारी किसी एक सीमा तक अपने काम में आत्मनिर्भरता एवं स्वतन्त्रता प्राप्त करना चाहते हैं।

15 व्यक्ति समाज में रहना चाहते हैं, तथा सभी व्यक्ति समाज में प्रतिक्रिया एवं स्तर प्राप्त करना चाहते हैं।

### मानवीय सम्बन्धों के सिद्धान्त

#### (Principle of Human Relations)

अच्छे मानवीय सम्बन्धों के निर्माण के लिए अमेरिका के मानव शक्ति आयोग (Man power Commission) ने द्वितीय विश्व युद्ध के समय निम्न सिद्धान्त बताये थे—

1 लोग के साथ वैयक्तिक रूप से व्यवहार करना चाहिए।

2 प्रत्येक व्यक्ति को यह जानने देना चाहिए कि वह किसके साथ है।

3 परामर्शपूर्ण सम्मान देना चाहिए।

4 उन परिदृश्यों के बारे में पट्टा ही रखना चाहिए जो भविष्य में तान सकते हों।

5 प्रत्येक व्यक्ति की व्यक्तिगत योग्यता का सर्वोत्तम उपयोग करना चाहिए।

इनके सिद्धान्तों के अनिश्चित कई विद्वानों ने कई अन्य सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया है। संक्षेप में हम उन सिद्धान्तों का नीचे मकान करेगे—

1 व्यक्ति का महत्व (Importance of Individual)—मानवीय सम्बन्ध विचारधारा का पटना सिद्धान्त यह कहता है कि व्यक्ति की भावनाओं को महत्व





रखता पड़े, सामान्यतः उस स्तर के अधिकारी को निर्णय लेने का अधिकार प्रदान करना चाहिए।

8 दलीय कार्य तथा समूह प्रयत्नों को प्रोत्साहन (Encouragement of Team Work and Group Efforts)—यह सिद्धान्त यह कहता है कि दलीय कार्य एवं सामूहिक प्रयत्नों को प्रोत्साहित करना चाहिए। चूंकि व्यक्तिगत प्रयत्नों की अपेक्षा सामूहिक प्रयत्न अच्छे परिणाम उत्पन्न कर सकते हैं। अतएव इस सिद्धान्त का विशेष गृह्य है। सामूहिक प्रयत्नों के द्वारा ही मस्या में सहयोग की भावना का विकास किया जा सकता है।

9 प्रजातांत्रिक एवं अनुमोदन वातावरण का विकास (Development of Democratic and Permissive Climate)—मानवीय सम्बन्धों के निर्माण के लिए यह सिद्धान्त इस बात पर बल देता है कि मस्या में प्रजातांत्रिक वातावरण का निर्माण किया जाए। मस्या में प्रभुत्व एवं आधिपत्य में कार्य करने के बजाए अभिप्रेरणा देकर कार्य करवाया जाना चाहिए।

10 सतत अभिप्रेरणा (Constant Motivation)—मानवीय सम्बन्धों के निर्माण के लिए अभिप्रेरणा की प्रविज्ञा सतत रूप से चलनी चाहिए। आधुनिक युग में व्यक्ति को निर्दिष्ट एवं नियंत्रित करके कार्य नहीं करवाया जा सकता है, बल्कि उसे अभिप्रेरित करके ही कार्य करवाया जा सकता है।

11. अनुकूल प्रवृत्तियों का विकास (Development of Positive Attitudes)—यह सिद्धान्त यह बात व्यक्त करता है कि कर्मचारियों की प्रवृत्ति या मनोवृत्ति के अनुकूल ही कार्य-वातावरण का विकास करना चाहिए। चूंकि व्यक्ति का व्यवहार वातावरण से प्रभावित होता है। अतएव मानवीय सम्बन्धों के निर्माण में इन बातों का ध्यान रखना बहुत ही आवश्यक है।

### मानवीय सम्बन्ध विचारधारा की आलोचनाएं (Criticism of Human Relations Concept)

अन्य विद्वानों ने मानवीय सम्बन्ध विचारधारा की बहुत आलोचना भी की है। प्रो० मैलकोल्म पी० मैकनेयर (Malcolm P. McNaughton) ने इसे एक 'नकारात्मक विचारधारा' बताया है और लिखा है कि "मानवीय सम्बन्धों पर अत्यधिक अवलम्बित रहने से यह लोगों को स्वयं के लिए खेद प्रकट करने, ठगड़ापियों से बचने, असफलताओं एवं गलतियों के लिए क्षमा मागने तथा बच्चों की सी हरकतें करने के लिए प्रोत्साहित करती है।"<sup>1</sup>

डेविड रीज़मैन (David Riesman) का यह मत है कि "मानवीय सम्बन्धों ने 'राक्षसपन' (Monstrosity) को जन्म दिया है।" पीटर ड्रुकर (Peter Drucker)

1 Too much emphasis on human relations encourages people to feel sorry for themselves, makes it easier for them to shirk off responsibility, to find excuses for failure, to like children."  
—Malcolm P. McNaughton

ker) का भी यह मत है कि "मानवीय सम्बन्ध विचारधारा जिस रूप में विद्यमान है उसने भ्रष्टात्मक योगदान ही दिया है। इसने प्रबन्धकों को दूषित एवं गलत विचारों से मुक्त अवश्य किया है, किन्तु यह नये-नये विचारों के विकास में सफल नहीं हो सकी है।"

हरबर्ट ओ० इबी (Herbert O Eby) ने इस विचारधारा के प्रभावों को स्पष्ट करने हुए 1958 में लिखा है कि "मैं अन्तःकरण से इस बात पर विश्वास करता हूँ कि पिछले एक दशक से मानवीय सम्बन्धों पर अत्यधिक बल दिया जाता रहा है। बर्मिंघमियों का बहुत पोपण बिगा जा रहा है। जैसे कि हमारे बारखाने व्यावसायिक संगठन न होकर अर्द्ध सामाजिक संगठन हो। मानवीय सम्बन्ध अत्यन्त सोगो का ऐसा देवता बन चुका हो जिसे सस्थाएँ सब कुछ ठीक रखने के लिए उसे मानती हैं।<sup>1</sup> स्पष्ट है इस विचारधारा की अनेकों विद्वानों ने इनको प्रचार में आलोचनाएँ की हैं। मक्षप में इस विचारधारा की निम्न प्रमुख आलोचनाएँ की जाती हैं—

1 समूह पर अत्यधिक बल (Too much Emphasis on Group)—सबसे पहले यह आलोचना की जाती है कि मानवीय सम्बन्ध विचारधारा समूह पर बहुत अधिक बल देती है तथा वैयक्तिक पहलू की उपेक्षा करती है। विलियम एच. व्हाइट (William H White) ने इसी आधार पर आलोचना करते हुए लिखा है कि 'यह विचारधारा व्यक्ति की अपेक्षा समूह को अधिक महत्वपूर्ण मानती है।' किन्तु अच्छे मानवीय सम्बन्धों के लिए व्यक्तिगत मान्यता को सर्वोपरि माना जाता है। इस प्रकार यह विरोधाभास आलोचनाओं का कारण बना है।

2 आर्थिक पहलू की उपेक्षा (Ignores Economic Aspect)—इस विचारधारा की आलोचना का कारण यह भी रहा है कि यह विचारधारा आर्थिक पहलू की उपेक्षा करती है। यद्यपि यह सही है कि मनुष्य की सामाजिक एवं मानवीय आवश्यकताएँ बहुत महत्वपूर्ण होती हैं और मनुष्य केवल धनोत्पत्ति के लिए ही कार्य नहीं करता है, किन्तु इसका तात्पर्य यह नहीं है कि प्राणी धनोत्पत्ति पर ध्यान ही नहीं देता है। मनुष्य एक आर्थिक प्राणी है। वह धन की कामना भी करता है, और धन कमाना भी चाहता है और जब उसकी वित्तीय आवश्यकताएँ सन्तुष्ट हो जाती हैं, तभी वह गैर वित्तीय आवश्यकताएँ सन्तुष्ट करने की ओर ध्यान देता है।

1. "I sincerely believe that over the past decade we have had an overdose of 'human relations'—too much pampering of Employees, as if our factories were quasi-social institutions rather than business organisations. Human relations has become a fetish with companies undertake in order to keep up-to-date"

—Herbert O Eby

3 **सीमित अनुसंधानों पर आधारित (Based on Limited Researches)**—मानवीय सम्बन्ध विचारधारा अभी तक सीमित अनुसन्धानों पर ही आधारित है और इन सीमित अनुसंधानों के आधार पर निकाले गए निष्कर्षों को सभी उपक्रमों पर लागू करना अनुचित है। जब तक इस सम्बन्ध में विस्तृत अध्ययन पूरे नहीं हो जाते हैं, तब तक इस विचारधारा का किसी भी प्रकार से सामान्यीकरण (Generalization) करना असमर्थ ही होगा।

4 **सघर्षों पर कुदृष्टि (A Bad view about Conflicts)**—यह विचारधारा सदैव सघर्षों को बुरा मानकर उनकी उपक्षा करने पर जोर देती है। यह विचारधारा सघर्षों को समाप्त करके सामूहिक सगाव, एकता तथा सहयोग स्थापित करने पर बल देती है। किन्तु सघर्षों को सदैव रोकना अनुचित है। जीव स्वयं सघर्षमय है। सघर्ष ही जीवन में नये मोड़ लाना है और सघर्ष ही भारतीय जीवन है।

5 **प्रशिक्षण असम्भव (Impossible to Train)**—कुछ लोग यह मन व्यक्त करते हैं कि मानवीय सम्बन्धों का कभी प्रशिक्षण दिया नहीं जा सकता है। प्रबन्धक मानवीय सम्बन्धों का व्यवहार में स्वतः सीखता है। कुछ लोग तो यह भी मन व्यक्त करते हैं कि यदि प्रशिक्षण दिया भी गया तो उसका कोई उचित प्रभाव देखने को नहीं मिलेगा।

6 मानवीय व्यवहार के सम्बन्ध में उपलब्ध ज्ञान निश्चिन्त नहीं है। अतः इस पर विश्वास भी नहीं करना चाहिए।

7 यह विचारधारा श्रम सघ विरोधी है जो श्रम मत्ता पर ध्यान नहीं देती है।

8 इस विचारधारा में प्रबन्ध की किसी नई विचारधारा का जन्म नहीं दिया है।

9 यह विचारधारा कार्य पर कम ध्यान देती है तथा आपसी सम्बन्धों एवं अनीपचारिक समूहों पर सर्वाधिक बल देती है।

10 यह विचारधारा अनावश्यक ही मनोव्योक्त शब्दों में विशेष रूप से सोचने को बाध्य करती है।

11 कुछ लोगों का यह भी कहना है कि यह विचारधारा वैयक्तिक निर्णयों को सामूहिक निर्णयों को अधिक महत्त्व देती है, जो अनुचित है।

### **मानवीय सम्बन्धों के सुधार के लिए सुझाव (Suggesthons to Improve Human Relations)**

मानवीय सम्बन्धों का सुधार केवल मन में सोचने से ही नहीं हो जाता है, बल्कि संस्था में अच्छे मानवीय सम्बन्धों के निर्माण करने के प्रयास किये जाते हैं।

क्लेरन्स फ्रांसिस (C. Francis, Ex President of the General Food Corporation, U S A) न नेशनल एमर्सिणल आफ मनुष्यवचर्म अफरिका के समक्ष बोलते हुए उचित ही कहा है कि 'आप एक व्यक्ति का समय खरीद सकते हैं, आप मनुष्य को शारीरिक उपस्थिति द्रव्य कर सकते हैं, आप निश्चित सरया में प्रति घटा या प्रति मनुष्य की स्नायुगति द्रव्य कर सकते हैं, लेकिन आप उसका उत्साह नहीं खरीद सकते, आप उसकी स्वाभिमानिक नहीं खरीद सकते, आप उसके दिल, दिमाग एवं आत्मा को मिटाया या भावना नहीं खरीद सकते। आपको ये बातें उसमें उत्पन्न करनी होंगी' १) मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करना पड़ता है। संक्षेप में मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करने के लिए निम्न मन्त्रों का कार्यान्वित किया जा सकता है।

1. उचित वातावरण (Suitable Environment)—मानवीय सम्बन्धों को उचित रूप में जगू करने के लिए उचित वातावरण की आवश्यकता पड़ती है। अतएव मानवीय सम्बन्धों की मर्याद के मूलदर्शन (Basic Philosophy) के रूप में स्वीकार किया जाना चाहिए, जिसमें प्रत्येक स्तर के प्रत्येक का नये वातावरण में समाधोहित होने में कठिनाई अनुभव नहीं होगी।

2. मानवीय आवश्यकताओं की समृद्धि (Satisfaction of Human Needs)—अच्छे मानवीय सम्बन्धों का निर्माण के लिए एक महत्वपूर्ण सुभाव यह भी है कि प्रबन्धनों का अभिप्राय की मानवीय आवश्यकताओं की समृद्धि करने का प्रयास करना चाहिए। इस सम्बन्ध में यह ध्यान रखना चाहिए कि शारीरिक आवश्यकताओं को प्राप्ति के समुष्ट किया जा सकता है किन्तु मानसिक एवं सामाजिक आवश्यकताओं को समुष्ट करना एक शक्य कार्य नहीं है। अतएव इन आवश्यकताओं को सावधानीपूर्वक समुष्ट करने का प्रयास करना चाहिए। उसे किसी प्रकार का मानसिक दृष्टि में अनुचित अनुभव न हो। कार्य का वातावरण उचित एवं उपयुक्त हो। प्रबन्धनों का उन सभी विनीय तथा प्राविनीय माधनों को प्रयुक्त करना चाहिए, जिन्हें वे अभिश्रम देन के लिए प्रयुक्त करने ?।

3. मानवीय सम्बन्ध प्रशिक्षण (Human Relations Training)—मानवीय सम्बन्धों के विचारधारा का अपना न केवल प्रबन्धनों का मानवीय सम्बन्धों के निर्माण में दक्ष होना चाहिए। उन्हें एक सम्बन्ध में आवश्यक प्रशिक्षण प्राप्त करना चाहिए। प्रबन्धनों का मानवीय सम्बन्धों पर समय समय पर होने वाले सेमिनारों

1. You can buy a man's time, you can buy a man's physical presence at a given place, you can buy a measured number of skilled muscular motions per hour or day, but you cannot buy enthusiasm, you can not buy initiative, you cannot buy loyalty, you cannot buy the devotion of hearts, minds and souls. You have to earn things.  
—C. Francis  
Ex President, General Food Corporation U S A, 'Human Relations Time', April 14, 1950.

एव प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भाग लेना चाहिए ताकि वह बदलते हुए परिवेश में मानवीय सम्बन्धों की बदलती हुई विचारधारा को समझ सके तथा व्यवहार में लागू कर सके ।

4 पुरानी मान्यताओं में परिवर्तन (Change in Old Assumption)—प्रबन्धकों को श्रमिकों तथा उनके संगठनों के प्रति बनी हुई पुरानी मान्यताओं को समाप्त करने का प्रयास करना चाहिए तथा उनके प्रति नये दृष्टिकोण से सोचना चाहिये । प्रबन्धनों को यह स्वीकार कर लेना चाहिए कि कर्मचारी उत्तरदायित्व को स्वीकार कर सकते हैं तथा निष्ठा कर सकते हैं । इनके अतिरिक्त उन्हें अब यह भी स्वीकार कर लेना चाहिए, कि श्रम मण्य एव श्रमिकों के अन्य समूह मानवीय सम्बन्धों के निर्माण में महत्वपूर्ण योगदान दे सकते हैं ।

5 शिकायत तथा परिवेदना निवारण की उन्नति व्यवस्था (Proper Machinery for Removal of Complaints and Grievances)—अन्ध मानवीय सम्बन्धों के निर्माण के लिए कर्मचारियों की शिकायतों तथा परिवेदनाओं के निवारण के लिए उचित व्यवस्था करनी चाहिए । कर्मचारियों की शिकायतों एव कठिनाइयों को यथामय उचित रूप में हल कर दिया गया, तो कर्मचारी अपनी सम्पूर्ण क्षमता में कार्य करने लगेंगे तथा संस्था अपने लक्ष्यों को समुचित रूप में प्राप्त कर सकेगी । नर्या में उच्च किस्म का अनुनायन बना रह सकेगा तथा देश में औद्योगिक शान्ति बनी रह सकेगी ।

6. श्रमिकों की आवश्यकताओं के अनुरूप कार्य (Work to the Needs of Workers)—जहाँ तक सम्भव हो सके । श्रमिकों को उनकी अपनी आवश्यकताओं के अनुरूप ही कार्य सौंपना चाहिए, जिसमें कि वे उचित प्रकार में कार्य कर सकेंगे और जिसमें उन्हें कार्य सतुष्टि (Job Satisfaction) प्राप्त होगी ।

7 उचित नेतृत्व (Proper Leadership)—अन्ध प्रबन्धक मईय अन्ध मानवीय सम्बन्धों का निर्माण करता है । अतः श्रमिकों के प्रत्येक समूह का नेतृत्व करने वाला व्यक्ति योग्य हो तथा साथ ही साथ वह नेतृत्व करने की कला का ज्ञान भी रखता हो । रेनसिस लिर्कर्ट (Rensis Likert) ने कर्मचारी केन्द्रित पर्यवेक्षण (Employee-centred Supervision) को महत्व दिया था । जब प्रबन्धक अपने प्रत्येक निर्णय को लेने से पूर्व कर्मचारियों के दृष्टिकोण से सोचता है, तो वे निरूप्य आसानी से क्रियान्वित करवाये जा सकते हैं ।

8 कुशल संचार व्यवस्था (Effective Communication Process)—राबर्ट डी० बर्थ (Robert De Berth) के अनुसार “बिना सदेशवाहन के मानवीय सम्बन्ध असम्भव हैं ।” (It is impossible to have human relations without Communication.) अतएव संस्था में कुशल संचार व्यवस्था का होना बहुत ही आवश्यक है । प्रबन्धक अपनी नीति एव विचार श्रमिकों तक पहुँचा कर उन्हें बस्तु

मिति में अवगत करवा सकते हैं तथा टमरी और धर्मिक ग्रन्थों विचार शिकायत सुनाव आदि सभी प्रयत्नों को पहुँचा सकते हैं। इसमें उन दोनों के बीच की गारंटी पाटा जा सकता है। उनमें आपसी विवाद बढ नहीं पाता है।

9 कर्मचारी परामर्श (Personal Counselling)—कर्मचारियों को बढितार के समय उचित परामर्श देकर भी मानवीय सम्बन्धों को दृढ बनवाया जा सकता है। व्यक्तिगत जीवन में बर्द बढिनाइया आती है और कर्मचारी उसे समय में समझी हो सकता है। प्रदर्शक उसे समय में सहायता दे सकता है। यदि आवश्यक हो तो सम्पूर्ण एग्रेगेशन (Aggregation) की निवृत्ति भी की जा सकती है। एक परामर्शक को कर्मचारियों की सामाजिक परिस्थितियों तथा व्यक्तिगत समस्याओं पर परामर्श देना पड़ता है।

10 सुभाव (Suavisation)—सप्ताह की दिन प्रतिदिन की श्रमों में समस्याओं के निराकरण के लिए कर्मचारियों में सुभाव भागे जा सकते हैं। सुभाव ने वाले कर्मचारियों को यह आस मतोष होता है कि वे सप्ताह की शिकायतों में समुचित रूप में भाग ले रहे हैं। कई बार बर्द समस्याएँ सुभाव पद्धति को अपनाकर अपने कर्मचारियों के विचारों की जानकारी करती है और उपयुक्त एवं प्रच्छ सुभाव देने वाले कर्मचारियों को प्रशंसा भी देती है।

11 कर्मचारियों की प्रवृत्ति में सहभागिता (Workers Participation in Administration)—अच्छे मानवीय सम्बन्धों के निर्माण के लिये कर्मचारियों का सम्पूर्ण प्रयत्न में हिस्सेदारी भी दी जा सकती है। कई देशों में कर्मचारियों की प्रवृत्ति में सहभागिता की गई है जिसके परिणाम काफी लाभप्रद रहे हैं। भारत में भी सहभागिता का प्रचलन दिन प्रतिदिन बढ़ता जा रहा है। इसमें प्रवृत्ति व्यवस्था पञ्जातीय बन जाती है तथा कर्मचारी प्रयत्न को अपना प्रयत्न समझते हैं। इससे उनमें सप्ताह के प्रति अपनेपन की भावना का विकास होने लगता है।

12 विकास के अवसर (Opportunities for Development)—विराम के अवसरों को देखकर कई बार अच्छे में अच्छा व्यक्ति भी छोटे से छोटे पद पर थक करने को तैयार हो जाता है। जब सम्पूर्ण में कर्मचारी को पदोन्नति प्रशिक्षण आदि के उचित अवसर उपलब्ध होते हैं तो वह सन्तुष्ट होता है। इसमें उनकी पुनः मानवीय एवं कुछ सामाजिक आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होती है और सप्ताह में मानवीय सम्बन्ध सुदृढ होते हैं।

13 कर्मचारियों को सम्बोधित सम्मान प्रदान करना चाहिए।

14 प्रवृत्तिको को सामाजिक उत्तरदायित्वों को पूरा करने सम्पूर्ण के शहर की मानवीय सम्बन्धों को सुदृढ बनाने का प्रयास करना चाहिए।

15 अच्छी कर्मचारी नीतियाँ का विराम करना चाहिए।

## सेविवर्गीय नीतियाँ (Personnel Policies)

### परिभाषा एवं अर्थ (Definitions and Meaning)

फ्लिप्पो (Flippo) के अनुसार, “नीति एक मानव निर्मित नियम प्रथवा पूर्व निर्दिष्ट कार्य प्रणाली है, जो संगठन के उद्देश्यों की पूर्ति के लिये किये जाने वाले कार्यों का मार्ग दर्शन करती है। यह एक दीर्घकालीन योजना है जो कर्मचारियों को अपना कार्य करने के लिए मार्ग दर्शनी करती है।”<sup>1</sup>

क्यूमिंग (Cumming) के मतानुसार, “एक उपक्रम की नीति से तात्पर्य इसका लक्ष्य एवं उद्देश्यों के स्पष्ट, उचित तथा पूर्ण घोषणा से है।”<sup>2</sup>

इस प्रकार स्पष्ट है कि नीतियाँ सत्या के पूर्व उद्देश्यों की पूर्ति के लिए मार्ग दर्शन का साधन हैं। यह प्रबन्धकों के कार्यों का निर्देशन करती हैं। यह भविष्य का व्यवहार पूर्व निर्धारण है।

### विशेषताएँ (Characteristics)

- 1 नीतियाँ मानव निर्मित नियमों का समूह है।
- 2 नीतियाँ एक निश्चित कार्य प्रणाली प्रदान करती हैं।
- 3 नीतियाँ कार्यों के करने में मार्ग दर्शन प्रदान करती हैं।
- 4 ये नीतियाँ प्रबन्धकों एवं सत्या के कर्मचारियों के कार्यों को प्रभावित करती हैं।
- 5 ये भविष्य के व्यवहार को निर्दिष्ट करती हैं।
- 6 नीतियाँ कार्यों का निर्देशन करती हैं, वे स्वयं कार्य नहीं हैं।
- 7 नीतियाँ उद्देश्य भी नहीं हैं।
- 8 अधीनस्थ कर्मचारियों के लिए ये नीतियाँ स्थाई आदेश का कार्य करती हैं।
- 9 ये नीतियाँ औपचारिक एवं अनौपचारिक दोनों प्रकार की हो सकती हैं।
10. ये नीतियाँ लिखित हो भी सकती हैं और नहीं भी।

## सेविवर्गीय नीतियों के उद्देश्य (Objects of Personnel Policies)

सेविवर्गीय नीतियों के प्रमुख उद्देश्य निम्नलिखित हैं—

- 1 उपलब्ध सत्थों को ध्यान में रखते हुये उनका विश्लेषण करना।

1 “A policy is a man made rule or pre-determined course of action that is established to guide the performance of work towards the organisation. It is type of standing plan that serve to guide subordinates in the execution of their tasks.”

—Edwin B. Flippo

2 “The policy of an organisation is a clear-cut statement of its aims and objectives, setting out what is to be achieved.”

—M W Cumming

2 प्रत्येक एव कर्मचारियों में पारस्परिक विश्वास की परिस्थितियों का प्रवर्धन करना ।

3 कर्मचारियों को उचित पारिश्रमिक प्रदान करना जिससे उचित उचित योग प्राप्त किया जा सके ।

4 श्रमिकों को कार्य की सुरक्षा प्रदान करना ताकि उम्र उमरों भविष्य की कठिनाई का एक दुःख का दूरान मिल सके ।

5 सम्पूर्ण पारिश्रमिक के हितों की रक्षा करना ।

6 कुशल एवं योग्य व्यक्तियों को विकास का अवसर प्रदान करना ।

7 कर्मचारियों में समता के प्रति आत्मीयता का विकास करना ।

8 कर्मचारियों को निदान पान में सम्मिलित पहुँचाना ।

9 सेवा की उचित गतों का निर्धारण करना तथा उसे व्यवस्था में लागू करना । जिससे अच्छे श्रम सम्बन्धों का निर्माण किया जा सके ।

10 कर्मचारियों के कार्यों को मायका प्रदान करना ।

11 प्रत्येक कर्मचारियों का चनाव करना तथा सम्मिलित में बनाए रखना ।

### सेविवर्गीय नीति की आवश्यकता एवं महत्त्व

#### (Need and Importance of Personnel Policy)

सेविवर्गीय नीतियों की आवश्यकता प्रत्येक कार्यालय को होती है । किन्तु व्यवहार में मिलने ही उसे कार्यालय देखने को मिल जायगे कि हानि अभी भी नीतियों का निर्माण नहीं किया है । किन्तु फिर भी वे वर्षों में कुशलपूर्वक व्यवसाय का संचालन कर रहे हैं । भारत एक ऐसा ही देश है जहाँ पर अधिकांश कार्यालयों में आज तक भी कोई सेविवर्गीय नीति घोषित नहीं की गई है । किन्तु इसका तात्पर्य यह नहीं है कि सेविवर्गीय नीतियों का कार्यालय में संचालन में कोई स्थान नहीं है । वास्तव में किसी भी कार्यालय में कुशल संचालन के लिये सेविवर्गीय नीतियों का होना परमावश्यक है । इसमें कर्मचारियों का व्यवहार निश्चित हो जाता है । कर्मचारियों के साथ प्रत्येक के सम्बन्ध में गुड हो जाते हैं । कर्मचारियों में समस्या के प्रति श्रमपन की भावना का विकास होता है । निश्चित नीतियों के होना पर प्रत्येक का व्यवहार निश्चित हो जाता है । किसी के साथ भेदभाव की सम्भावना नहीं रहती है तथा निष्ठा में एकता आने लगती है । कैलहून (Culhoun) के अनुसार "सेविवर्गीय नीतियाँ कार्यों के निष्पादन के लिए मार्गदर्शन देती हैं । ये सामान्यतः निष्ठा के लिए प्रमाण या आधार प्रस्तुत करती हैं ।" सामान्यतः सेविवर्गीय नीतियों की आवश्यकता इनसे प्राप्त होने वाले निम्न लाभों के सदृश है—

1 आधारभूत आवश्यकताओं का चिन्तन—बेच (Bech) ने अनुसार सेविवर्गीय नीतियों का निर्माण करने में संगठन तथा कर्मचारियों दोनों की आवश्यकता



नूत आवश्यकताओं का चिन्तन किया जाता है। अतएव प्रबन्धक की नीतियों का निर्माण करते समय यही बातों पर विचार करने का अवसर मिल जाता है तथा मस्या की नियाओं को परम्परा तथा अन्य समस्याओं की क्रियाओं के अनुरूप बनाया जा सकता है।

2 पक्षपात की समाप्ति—मेडिवर्गीय नीतियों की स्थापना का द्वितीय महत्वपूर्ण लाभ यह है, कि पक्षपात की सम्भावना नहीं रहती है। जो नीतियाँ निर्धारित कर दी गईं, वे सभी कर्मचारियों पर समान रूप से लागू की जा सकती हैं।

3 आपसी मनमुटाव की समाप्ति—नीतियों को सभी कर्मचारियों पर समान रूप से लागू करने से आपसी मन-मुटाव नहीं होता है।

4 स्थानान्तरणों एवं परिवर्तनों का प्रभाव नहीं—नीतियों के निर्धारण करने के बाद यदि किसी अधिकारी या प्रबन्धक का स्थानान्तरण हो जाता है या अन्य किसी प्रकार से प्रबन्धन या अधिकारियों का परिवर्तन हो जाता है, तो मस्या की निया पर किसी भी प्रकार का विपरीत प्रभाव नहीं पड़ता है। निश्चित नीतियाँ मस्या या विभाग के साथ बनी रहती हैं। किन्तु अनिश्चित नीतियों या निश्चित नीतियों के अभाव की दशा में स्थानान्तरणों एवं परिवर्तनों में मस्या की निचाई बहुत अधिक प्रभावित होगी।

5 नियन्त्रण—नीतियाँ एक प्रकार का प्रमाण हैं, जिनके द्वारा व्यावसायिक क्रियाओं एवं अधिकारियों या कर्मचारियों की क्रियाओं का नियन्त्रण किया जाता है।

6 निश्चित मार्ग दर्शन—नीतियाँ किसी भी मामले के सम्बन्ध में निर्णय देने का लिए निश्चित मार्ग दर्शन करती हैं। इससे निर्णय लेना बहुत आसान हो जाता है। इससे अनिश्चित मार्ग दर्शनों में एकरूपता भी बनी रहती है। यदि किसी मामले पर विचार हो जाय तो उनका निपटारा भी नीतियों के आधार पर सामान्य किया जा सकता है।

7 उम्माह एवं निष्ठा—मुनिश्चित नीतियों के द्वारा व्यक्तियों में उम्माह एवं निष्ठा की भावना उत्पन्न होने लगती है। मुनिश्चित नीतियों के द्वारा कर्मचारियों को भविष्य के प्रति निश्चित किया जा सकता है, उन्हें सेवा की सुरक्षा प्रदान की जा सकती है। इससे कर्मचारियों में उम्माह एवं निष्ठा की भावना का विकास किया जा सकता है।

8 विवेकीकरण से सरलता—निश्चित नीतियों के आधार पर अधिकारों का विवेकीकरण भी सरलता से किया जा सकता है। कभी-कभी अन्धी नीतियाँ स्वयं विवेकीकरण को प्रोत्साहित भी करती हैं।

9 निश्चित नीतियों के द्वारा सामान्य व्यवहार का स्तर निर्धारित हो जाता है।

10 उनकी सहायता में मोहश्य एवं मार्गुक्त वमचारी प्रर किया जा सकता है।

## सर्ववर्गीय नीतियों का सिद्धान्त या तत्त्व (Principles or Elements of Personnel Policies)

सर्ववर्गीय नीतियाँ मज्द होनी चाहिए। इस हेतु सर्ववर्गीय नीतियों के निर्माण में निम्न सिद्धान्त या तत्त्वों को ध्यान में रखना चाहिए।

1. **व्यक्तिगत विकास का सिद्धान्त (Principle of Personal Development)**—अमेरिका की एक प्रमुख उद्योगिक वस्तुओं के उपाध्यक्ष का मत है, कि किसी भी संस्था की मानव सम्पत्ति का अत्यधिक महत्त्व है। यदि संस्था को बढ़ाना है तथा समृद्ध होना है, तो उसको सुरक्षित रखना चाहिए तथा उसे विस्तारित एवं विस्तृत करना चाहिए।<sup>1</sup> यह सिद्धान्त एक ऐसा सिद्धान्त है जिसे मर्द ही दोहराया जाता है किन्तु व्यवहार में लागू नहीं किया जाता है। एडम कर्ले (Adam Curle) ने लिखा है कि कई देश अर्थव्यवस्था में विस्तारित हैं क्योंकि उनके व्यक्ति अर्थव्यवस्था में विस्तारित हैं। उन्हें अपने छोटे छोटे योग्यताओं को विस्तारित करने का अवसर नहीं मिलता है।<sup>2</sup> प्रत्येक यह सिद्धान्त बहुत अधिक महत्त्वपूर्ण है। इस सिद्धान्त का पालन करने से संस्था के वमचारियों का स्तर बढ़ता है उसका मोह बढ़ता है। वमचारी एवं दूसरे को देखकर निराश नहीं होते हैं। वे अपने व्यवसाय सम्बन्धी सभी बातों से जानकारी होते हैं। इन सबका परिणाम यह होता है कि संस्था की समृद्धि होती है।

2. **सही व्यक्ति सही स्थान पर का सिद्धान्त (Principle of Right man on Right job)**—व्यवसाय नीतियों का द्वितीय महत्त्वपूर्ण सिद्धान्त यह है कि संस्था के वमचारियों के चुनाव में वैज्ञानिक पद्धति अपनाई जाए। दूसरे शब्दों में यह कहा जा सकता है कि वमचारियों का चुनाव पर्याप्त सूक्ष्म वृक्ष के साथ किया जाय तथा सही व्यक्ति सही स्थान पर (Right man on the right job) लगाया जाय। सही व्यक्ति को सही स्थान पर नियुक्त करने से ही संस्था का वास्तविक विकास पूर्वक किया जा सकता है। यदि इसके विपरीत परिस्थितियाँ में संस्था में वास्तविक विकास नहीं चल सकता तथा वास्तविक सफलता प्राप्त नहीं की जा सकती है। व्यक्तियों को नियुक्त करने समय उनकी रुचियाँ एवं योग्यताओं को ध्यान में रखना परमावश्यक है।

1 'The human assets of any company are of great economic value they must be so served cultivated and enhanced if the company is to prosper and grow'  
—Vincent W. King

2 'Countries are under developed because most of the people are under developed having had no opportunity of expanding their abilities in the service of society'  
—Adam Curle

3. मानवीय साधनों के प्रभावशाली प्रयोग का सिद्धान्त (Principle of Effective use of Human Resources)—यह सिद्धान्त यह बताता है कि एक मत्स्या में मनुष्यों को प्रभावशाली तरीके से प्रयोग किया जाय। इसका तात्पर्य यह है कि व्यक्तियों से उचित प्रकार से कार्य करवाना जाय, कर्मचारियों को मनुष्य के रूप में समझा जाय तथा उनकी मानवीय भावनाओं का आदर किया जाय। यह सिद्धान्त इस बात पर भी बल देता है कि मनुष्यों से कार्य करवाने के विषये, उनको उत्प्रेरणा (Motivation) देने की आवश्यकता पड़ती है।

4. संदेशवाहन का सिद्धान्त (Principle of Communication)—संचारमार्गीय नीतियों के लिये संदेशवाहन का सिद्धान्त अत्यन्त महत्व का है। सूचनाओं के प्रसारण करने, कर्मचारियों के विचारों एवं मनोबलों को दूर करने, गलतरहियों एवं भ्रमों के निवारण करने, जैसे अनकों महत्वपूर्ण पहलुओं के लिये सन्देशवाहन परनावश्यक है। विलसेन्ट विलकिंग (Wilcent Wilking) के अनुसार "कर्मचारियों को सत्ता के सभी क्रियात्मक क्षेत्रों तथा सभी स्तरों की क्रियाओं एवं योजनाओं के सम्बन्ध में सूचनाएँ मिलनी ही चाहिये, ताकि वे मानवीय सम्बन्धों के पहलुओं पर मार्गदर्शन एवं सलाह दे सकें।"

5. सहभागिता का सिद्धान्त (Principle of Co-operativeship)—यह सिद्धान्त इस बात पर बल देता है, कि कर्मचारियों को सहभागिता देने से प्राप्त सम्बन्ध मुहूर्त बनते हैं, सत्ता के कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है तथा उनको कार्य करने में उत्प्रेरणा मिलती है। सहभागिता होने से कर्मचारी सत्ता को अन्तर्गत की दृष्टि से देखते हैं। इनका अन्तर्गतता परिणाम यह होता है कि सत्ता की कार्यकुशलता बढ़ती है उत्पादन बढ़ता है और अच्छे धर्म सम्बन्धों का सृजन होता है। विलसेन्ट विलकिंग (Wilcent Wilking) के मतानुसार यदि "संचारमार्गीय प्रशासन को सम्पूर्ण सत्ता में अपना सर्वाधिक योगदान देना है, तो इसे नियोजन में भाग लेना चाहिये।" ("If personnel administration is to make greatest contribution to the total enterprise, it must participate in planning") अतएव कर्मचारियों को विभिन्न निष्पत्तियों में हिस्सेदारी देनी ही चाहिये।

6. न्याय का सिद्धान्त (Principle of Equity)—यह सिद्धान्त इस बात को स्पष्ट करता है, कि सत्ता के सभी व्यक्तियों के साथ न्याय या समानता का व्यवहार हो। सत्ता की नीतियों, विधियों, नियमों आदि सभी को सभी पर समान

1. "The personnel staff should be kept aware of, and, should have access to, information concerning plans and activities at all levels and in all functional areas of the company, so that it can provide counsel and advice concerning their human relations aspects"

—Wilcent Wilking

एक स लागू किया जाये। दूसरे शब्दों में, यह भी कहा जा सकता है, कि सरथा में सबके साथ पक्षपात रहित व्यवहार हो। कर्मचारियों की भर्ती, पदोन्नति, हटिया वतन पर उनके सभी अधिकारों में न्याय व मिद्वान्त का पालन करना चाहिये।

7 उचित पारिश्रमिक का सिद्धान्त (Principle of Fair Reward) — मनुष्य सर्वत्र धन की तात्प्राप्ति से ही काम नहीं करता है और धनोत्पत्ति ही उसका एकमात्र लक्ष्य नहीं होता है। किन्तु एक उद्देश्य अवश्य होता है। मनुष्य की प्राथमिक आवश्यकताओं के प्रति भयानक शक्ती है और इसी मनुष्य न होने पर जनता मरणात्मक काम करने वाला व्यक्ति भी तोड़ फोड़ दगे फसाद हिंसा आदि पर उतर आता है। इसलिये प्रत्येक कर्मचारी को उचित पारिश्रमिक अवश्य मिलना चाहिये। उचित पारिश्रमिक प्रदान करने से हम यह तो नहीं कह सकते हैं कि जन प्रतिशत आशा भंग नहीं हो जायेगी या उचित पारिश्रमिक औद्योगिक शान्ति का मूलमन्त्र है किन्तु हम उनका अवश्य कह सकते हैं कि उचित पारिश्रमिक प्रदान करके उनकी अनेकों आवश्यकताओं की मनुष्य की ज्ञा सरनी है, मानसिक चिन्ताओं में पूर्ण प्रदान की जा सकती है तथा उनकी काम करने में वृद्धि की जा सकती है।

8 धर्म प्रतिष्ठा का सिद्धान्त (Principle of Dignity of Labour) — यह सिद्धान्त यह कहता है कि मनुष्य के प्रत्येक कार्यकर्ता को समान आदर मिलना चाहिये। छोटे कार्यों जैसे भाग्यमान तथा पानी भरने का निरस्तुत दृष्टि में नहीं देखना चाहिये। इस काम करने वाला के प्रति भी आदर का भाव होता चाहिये। लोगों में यह सिद्ध करने का प्रयास करना चाहिये कि 'कार्य ही पूजा है' (Work is worship)। इस हेतु अनेक कार्यकर्ताओं को प्रशंसा पर प्रमाण पर दिये जा सकते हैं।

9 समूह भावना का सिद्धान्त (Principle of Team spirit) — यह सिद्धान्त यह कहता है कि मनुष्य में सबको समूह में मिल जुल कर कार्य करना चाहिये। समूह में मिल जुल कर कार्य करने से कार्य शीघ्र एवं सुन्दर होता है तथा साथ ही अनावश्यक लगे एक दाह्यता भी नहीं होता है। इससे विपरीत इससे अभाव में कार्य शीघ्र नहीं किया जा सकता है प्रति व्यक्ति कार्य भी कम ही होता है। समूह भावना में कार्य करने में सेवायोग्यता का ही हित नहीं होता है। प्रति कर्मचारियों का भी हित होता है। अतः प्रत्येक कर्मचारी को समूह में कार्य करने का हितो में ही कार्य करना चाहिये तथा समूह के उद्देश्यों को व्यक्तिगत उद्देश्यों की अपेक्षा अधिक महत्त्व देना चाहिये।

10 पृथक् अस्तित्व का सिद्धान्त (Principle of Separate Entity) — यह सिद्धान्त यह कहता है कि कर्मचारियों को पृथक् अस्तित्व का व्यक्ति के रूप में भी समझना चाहिये। सभी आप अधिाधिक अधिक की बुद्धि का नाम उठा

सकते हैं। जूनिफस (Jucious) के अनुसार, “कर्मचारियों को उनकी प्राथिक उपयोगिता एवं तकनीकी योग्यताओं के कारण नियुक्त किया जा सकता है। लेकिन प्रबन्ध के साथ उनका सहयोग एवं आवश्यक व्यवहार उनके व्यक्तिगत विचार, सांस्कृतिक एवं सामाजिक व्यवहार तथा नैतिक मूल्यों द्वारा काफी बड़ी सीमा तक प्रभावित होता है।”<sup>1</sup> इन कर्मचारियों के पृथक् अस्तित्व को स्वीकार करना ही चाहिये।

11. मधुर श्रम सम्बन्धों का निदान (Principle of Good Labor Relations)—प्रच्छेद श्रम-सम्बन्ध औद्योगिक शान्ति की कुन्ती हैं। मधुर श्रम-सम्बन्धों के अभाव में औद्योगिक शान्ति की कल्पना करना व्यर्थ है। अतएव श्रमिकों के परिवारां (Grievances) को निवटाने की कुशल आवश्यकता ऐसी चाहिये एवं श्रमिकों को प्रबन्ध में भागीदारों की जानी चाहिये।

12. राष्ट्रीय समृद्धि में योगदान का निदान (Principle of Contribution to the National Prosperity)—यह निदान धर्मिण किन्तु अन्तर्गत महत्त्वपूर्ण निदान है। यह निदान इस बात का महत्त्व प्रकट करता है कि सन्धा के कर्मचारियों को अपने एवं सन्धा के लिए ही कार्य नहीं करना चाहिये, बल्कि सम्पूर्ण राष्ट्र के हितों को ध्यान में रखकर कार्य करना चाहिये। प्रत्येक व्यक्ति का यह सोचना चाहिये, कि वह समाज में रहता है, समाज की कई वस्तुओं का प्रयोग करता है समाज ने सीखता है, और समाज में ही मरता है। इन इस सम्पूर्ण समाज के लिए कार्य करने का उसका दायित्व होता है। इसीलिए प्रत्येक कर्मचारी को इन बातों का प्रतिक्षण एवं निष्ठा दी जानी चाहिये कि वह राष्ट्रीय समृद्धि का सर्वोपरि ध्यान में रखकर कार्य करे।

### सर्ववर्गीय नीतियों के स्रोत (Sources of Personnel Policies)

सर्ववर्गीय नीतियों के कई स्रोत हैं बीच (Beach) ने कुछ प्रमुख स्रोत इस प्रकार गिनाये हैं—

1. साम्बाधों की परम्परा।
2. समाज में पाई जाने वाली अन्य मन्थाया या प्रविन्दों मन्थाया की नीतियाँ एवं व्यवहार।
3. उच्च प्रबन्धों एवं नवानक मण्डल की विचारधारा एवं प्रवृत्ति।
4. निम्न स्तरीय तथा मध्यवर्गीय प्रबन्धों की विचारधारा एवं प्रवृत्ति।

1 “Employees may be hired for their technical capacities and economic usefulness. But their cooperations and interactions with management are largely influenced by their personnel feelings, cultural and social attitudes and ethical norms.”  
—M J Jucious

5 दिन प्रतिदिन की सविस्मय गमस्याओं का सुखान का अनुभव ।

रीच द्वारा बनाय गए खाना व अनिश्चित निम्न कुद और गान भी हैं ।  
निम्न प्रकार हैं—

6 कमचारियों की गिरावटें एवं सुभाष ।

7 रा द्राय या राज्य राष्ट्रीय बालून एवं व्यवस्था ।

8 ग्राहक से प्रभावित करने पद्धतियाँ का प्रयोग ।

9 अन्तराष्ट्रीय आर्थिक, सामाजिक एवं राजनैतिक परिस्थितियाँ ।

10 देश का आर्थिक नीति ।

### अच्छी सविस्मय नीतियाँ के लक्षण या आवश्यक बातें (Characteristics or Essentials of Sound Personnel Policies)

अच्छी सविस्मय नीतियाँ वे नीतियाँ होती हैं जिनमें व अधिकारी का पूरा सम्मान व न्याय से वांछित न्याय प्रदान कर गयी है । सभी नीतियाँ ही न्याय के साथ ही निर्दिष्ट न्याय प्रदान कर गयी है । सभी एवं सुविधायी (Kath and Gubellini) ने यह अच्छी सविस्मय नीति में निम्न बातों का विवरण दिया है—

1 नीतियाँ में कमचारियों का एवं सुभाष का ध्यान होना चाहिए ।

2 नीतियाँ में कमचारियों का सम्मान व न्याय से वांछित न्याय प्रदान कर गयी होनी चाहिए ।

3 नीतियाँ में कमचारियों में सुभाष का ध्यान होना चाहिए ।

4 इनमें कमचारियों व अधिकारियों के अधिकार प्रदान करने चाहिए ।

5 नीतियाँ कमचारियों में ध्यान साथ ही व प्रति गौरव प्रदान करने वाली होनी चाहिए ।

6 नीतियाँ प्रत्येक विषय पर स्पष्ट निर्देश देनी चाहिए और व धनसाधन व परिस्थितियाँ व भी धनपूर्ण हो ।

7 नीतियाँ वास्तविक हो ।

8 नीतियाँ प्रत्येक एवं कमचारियों व न्याय वारम्भिक सदस्यों में वास्तविक करने वाली होनी चाहिए ।

इन अच्छी सविस्मय नीतियों में निम्न कुछ विवरणों का ध्यान होना चाहिए—

9 नीतियों में न्याय व निर्देशों एवं सुभाषों की स्पष्ट व्याख्या होनी चाहिए ।

10 वे विस्तृत नहीं होनी चाहिए ।

11 वे नीतियाँ दीर्घकालीन दृष्टिकोण का ध्यान में रखकर निर्धारित होनी चाहिए ।

12 सविस्मय नीतियाँ विभिन्न एवं विस्तृत होनी चाहिए ।

13 इन नीतियों को उच्च प्रबंधकों के सहयोग से निर्धारित किया जाना चाहिए ।

14 नीतियों को सर्वोच्च प्रबंधकों तथा संचालक मण्डल की स्वीकृति मिलनी चाहिए ।

15 नीतियाँ दश एव राज्य के नियमों के अनुरूप ही होनी चाहिए ।

**सेविवर्गीय नीतियों में दी जाने वाली बातें**

**(Contents or Coverage of Personnel Policies)**

नेशनल इंडस्ट्रियल कन्फरेंस बोर्ड, (National Industrial Conference Board, U.S.A.) ने अपने एक अध्ययन से यह ज्ञात किया है कि सामान्यतः सेविवर्गीय नीतियों में निम्नलिखित बातों को सम्मिलित किया जाता है—

1 प्रबंधकों एवं कर्मचारियों के हितों में पारस्परिक सम्बन्ध । 2 प्रबंधकों एवं कर्मचारियों के बीच सहयोग की आवश्यकता । 3 संस्था के विकास का इतिहास । 4 कर्मचारियों का इतिहास । 5 सेवा की भौतिक दशाएँ । 6 परिवार प्रक्रिया । 7 सुरक्षा नियम एवं उपनियम । 8 सामान्य नीतियाँ । 9 कर्मचारियों की वित्तीय सहायता । 10 चुनाव प्रणाली । 11 शिक्षा सुविधाएँ । 12 कर्मचारियों के कार्य । 13 सामाजिक सुरक्षा तथा मध्य क्षतिपूर्ति सुविधाएँ । 14 स्वास्थ्य, चिकित्सा, तथा इसी प्रकार की अन्य क्रियाएँ । 15 सवर्ण अवकाश । 16 बीमारी लाभ या भत्ता । 17 प्रबंधकों से किसी रुचि के मद पर विचार विमर्श की स्वतन्त्रता । 18 मत्स्या के स्टोर । 19 सामूहिक सौदेबाजी । 20 मत्स्या की नीतियों को प्रभावित करने की विधि । 21 अनुशासन । 22 अन्य आवश्यक बातें ।

**अभ्यास के लिए प्रश्न**

1 मानवीय सम्बन्धों में आप क्या समझते हैं ? कार्यालय में मानवीय सम्बन्धों का क्या महत्व है ?

What do you mean by human relations ? What is the importance of human relations in office- ?

2 मानवीय सम्बन्धों के सुझाव दीजिए ।

Suggest measures for improvement of human relations ?

3 कार्यालय सेविवर्गीय नीतियों से आप क्या समझते हैं ? इनका क्या महत्व है ?

What do you mean by Office Personnel Policies ? What is the importance of them ?

4 सेविवर्गीय नीति के तत्वों का वर्णन कीजिए ।

Describe the elements of personnel policies

# कार्यालय कर्मचारियों का प्रशिक्षण

(Training Office Personnel)

*"It is not only unfair but wasteful to have untrained people on any job or position"*  
—Owens—Ill. is Glass Company

प्रशिक्षण वह कार्य है जिसके द्वारा कर्मचारी की योग्यता, कार्यक्षमता एवं चातुर्य में वृद्धि की जा सकती है। दलीलिते यदि कोई भी मर्यादा कर्मचारियों के प्रशिक्षण की उपयोगिता पर सन्देह व्यक्त नहीं करती है और प्रत्येक मर्यादा नये एवं पुराने कर्मचारियों के प्रशिक्षण पर चल देती है। इनका ही नहीं, आधुनिक युग में दिन प्रतिदिन होने वाले तकनीकी परिवर्तनों, वैज्ञानिक प्रगति के पड़तियों के विकास शिक्षा जगत् में होने वाले परिवर्तनों, व्यावसायिक जटिलताओं आदि में व्यावसायिक प्रत्येक क्षेत्र में प्रशिक्षण की अनिवार्य कर दिया है।

## परिभाषाएं एवं अर्थ

(Definitions and Meaning)

फ्लिप्पो (Flippo) के मतानुसार "किसी विशिष्ट कार्य को करने के लिए कर्मचारी के ज्ञान एवं चातुर्य में वृद्धि करने के कार्य को ही प्रशिक्षण कहते हैं।"<sup>1</sup>

प्रोक्टर तथा थोरटन (Proctor and Thoruton) के हवाले में "प्रशिक्षण ज्ञानवृद्धि कर दिया जाने वाला वह कार्य, जो किसी कार्य को सीखने के लिए साधन प्रदान करता है।"<sup>2</sup>

प्लान्टी, कोर्ड तथा इफरसन (Planty, Cord and Elfrson) ने एक परिभाषा दी है उसके अनुसार "प्रशिक्षण सभी स्तर के कर्मचारियों के उस ज्ञान, उन चातुर्यों तथा व्यवहारों का सतत एवं विधिवत् विकास है जो कि उनके (कर्मचारियों के) तथा कम्पनी के कल्याण में योगदान देने हैं।"<sup>3</sup>

1 "Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job" —Flippo

2 "Training is the intentional act of providing means for learning to take place" —Proctor and Thoruton

3 "Training is the continuous, systematic development among all levels of employees of that knowledge and those skills and attitudes which contribute to their welfare and that of the company" —Planty, Cord, and Elfrson



बीच (Beach) ने भी एक संक्षिप्त एवं सारगर्भित परिभाषा दी है। उनके शब्दों में, “प्रशिक्षण वह संगठित प्रक्रिया है, जिसमें द्वारा व्यक्ति किसी निश्चित उद्देश्य के लिए ज्ञान और चतुर्य सीख सकता है।”<sup>2</sup>

उपयुक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने के पश्चात् हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि प्रशिक्षण एक सतत् प्रक्रिया है, जिसके द्वारा कर्मचारियों के ज्ञान, चतुर्य एवं योग्यता आदि का विकास किया जाता है, जिससे वे अपने कार्य को कुशलता पूर्वक कर सकें व समस्या की कुशलता से बनाये रख सकें।<sup>3</sup> किन्तु इस सम्बन्ध में यह ध्यान रखने योग्य बात है कि शिक्षा एवं प्रशिक्षण दोनों में पर्याप्त अन्तर होता है। शिक्षा सामान्य ज्ञान की प्राप्ति में सहायक है और शिक्षा प्राप्ति के लिये व्यक्ति स्कूलों, कॉलेजों, विश्वविद्यालयों आदि में अध्ययन करता है। प्रशिक्षण का आशय किसी क्षेत्र विशेष के सम्बन्ध में तकनीकी एवं विशिष्ट ज्ञान तथा चतुर्य प्राप्त करना है, जो उसे उस विशेष क्षेत्र में कार्य करने में सहायता प्रदान करता है।

लक्षण (Characteristics) प्रशिक्षण की प्रकृति को समझने हेतु ज्ञान विकास के निम्न लक्षणों को ध्यान में रखना परम आवश्यक है—

- (i) प्रशिक्षण एक सतत् प्रक्रिया है।
- (ii) प्रशिक्षण पूर्ण व्यवस्थित एवं नियोजित प्रक्रिया है।
- (iii) प्रशिक्षण वह माध्यम है जिसके द्वारा व्यक्ति के चतुर्य एवं ज्ञान का विकास करना सम्भव है।
- (iv) प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों की कार्यक्षमता को बढ़ाया जाता है।
- (v) प्रशिक्षण कर्मचारियों एवं मस्या दोनों के हित में होता है।
- (vi) प्रशिक्षण एवं शिक्षा में पर्याप्त अन्तर होता है।

### प्रशिक्षण के प्रकार

#### (Types of Training)

विभिन्न व्यावसायिक एवं औद्योगिक मस्याओं में विभिन्न प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रम विभिन्न आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर निश्चित किये जाते हैं। प्रमुख प्रकार के प्रशिक्षण निम्नलिखित हैं—

1. प्रवेशात्मक अथवा सिद्धान्त प्रशिक्षण (Induction or Indoctrination Training)—इस प्रकार का प्रशिक्षण नये कर्मचारियों को मस्या तथा कार्य में परिचित करवाने के उद्देश्य से दिया जाता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण में कर्मचारियों को सामान्यतः निम्न बातों के सम्बन्ध में बताया जाता है—(i) मस्या का इतिहास, (ii) मस्या की संगठनात्मक स्थिति, (iii) मस्या की सेविवर्गीय नीति, (iv) सेवा

2 “Training is the organized procedure by which people learn knowledge and/or skills for a definite purpose”  
—Dale S. Beach

की शर्तें एवं मान्यताएँ (v) कर्मचारियों के वेतन एवं भत्ते के सुगतात सम्बन्धी नीति, (vi) काम के घण्टे, (vii) परिचाद निवारण प्रतिशत, (viii) कर्मचारियों के लिए सामाजिक लाभ एवं कल्याण की सुविधा, (ix) कर्मचारियों की पदोन्नति की नीति, (x) सद्विवशाय विभाग से सम्बन्ध विधि ।

2 **कार्य प्रशिक्षण (Job-Training)**—कार्य प्रशिक्षण के अन्तर्गत कर्मचारियों को उनके कार्य के सम्बन्ध में प्रशिक्षण दिया जाता है । कार्य की प्रवृत्ति, मशीनें, कार्य की विधा विधि, कार्य की विभिन्न छोटी मोटी तकनीकी बातें आदि-आदि इस प्रकार के प्रशिक्षण की मुख्य बातें होती हैं । इस प्रकार के प्रशिक्षणों का प्रमुख उद्देश्य कर्मचारी की कार्य सम्बन्धी योग्यताओं, जानकारी तथा चातुर्य का विकास करना है । इस प्रकार का प्रशिक्षण नये एवं पुराने सभी व्यक्तियों को देना लाभप्रद है ।

3 **पदोन्नति प्रशिक्षण (Training for Promotion)**—कर्मचारियों को उत्प्रेरित करने, उनके मनोबल को उनाय रखना आदि कई उद्देश्यों को ध्यान में रखकर कई सम्स्याओं का अथवा निम्न पदों पर कार्य कर रहे कर्मचारियों को उच्च पदा पर लगाना पड़ता है । निम्न पदा में उच्च पदों पर सफलान्तरित करने पर कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना अनिवार्य हो जाता है क्योंकि नये पदों पर कार्य करने के लिये अधिक योग्यता एवं चातुर्य की आवश्यकता पड़ती है । ऐसे अवसरों पर दिये जाने वाले प्रशिक्षण को पदोन्नति प्रशिक्षण कहते हैं । ऐसे प्रशिक्षणों के द्वारा कर्मचारियों को केवल उनके कार्यों के बारे में ही बताया जाता है । चूँकि वे समस्या की विभिन्न नीतियों एवं प्रवृत्तियों के बारे में भली प्रकार जानते हैं । अतः हमें इस सम्बन्ध में प्रशिक्षण देने की आवश्यकता नहीं पड़ती है ।

4. **प्रशोधन या पुनर्श्रम्यास प्रशिक्षण (Refresher Training)**—जैसा कि हम बता चुके हैं, कि प्रशिक्षण एक निरन्तर रूप में चलने वाला कार्यक्रम है । प्रशिक्षण नये व्यक्तियों को ही नहीं, पुराने व्यक्तियों को भी निरन्तर रूप में देना पड़ता है । पुराने व्यक्तियों को समय-समय पर दिये जाने वाले प्रशिक्षण को ही प्रशोधन या पुनर्श्रम्यास प्रशिक्षण कहते हैं । प्रशोधन प्रशिक्षण उद्देश्य कर्मचारियों की कार्यक्षमता को उनाये रखना तथा उनके ज्ञान एवं चातुर्य को परिवर्तनों के अनुसार समायोजित करना होता है । चूँकि प्राकृतिक युग परिवर्तनशील है, प्रत्यक्ष विधियाँ, तकनीकी, कार्य प्रविधियाँ एवं प्रतिभाओं में निरन्तर रूप में परिवर्तन हो रहा है । इन परिवर्तनों के अनुसार कर्मचारियों के ज्ञान को समायोजित करने के लिए प्रशोधन प्रशिक्षण बहुत आवश्यक है ।

### प्रशिक्षण के उद्देश्य (Objects of Training)

टिफिन एवं मैक्रोमिक (Tiffin and McCromick) ने प्रशिक्षण के उद्देश्यों को निम्न भागों में बाँटा है—

1 **ज्ञान एवं चतुर्य का विकास करना (Developing the Knowledge and Skill)**—कई प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य कर्मचारियों के ज्ञान चतुर्य का विकास करना होता है, जिससे कर्मचारी वर्तमान या भावी कार्यों को सफलता पूर्वक पूरा कर सकें।

2. **सूचनाओं को पहुँचाना (Transmitting Information)**—कुछ प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य कार्य के सम्बन्ध में या सामान्य सूचनाओं को पहुँचाना होता है। सामान्य सूचनाओं में मूलतः मस्या, समस्याओं की वस्तुता, संगठन, सेवा की शर्तों आदि को सूचनाएँ सम्मिलित होती हैं।

3 **दृष्टिकोण परिवर्तन करना (Modifying Attitudes)**—कुछ प्रशिक्षण कार्यक्रमों का उद्देश्य कर्मचारियों के दृष्टिकोण में परिवर्तन लाना होता है। कर्मचारियों में सहयोग की भावना का विकास करना, उत्प्रेरित करना, कर्मचारियों में सस्या के प्रति विकासशील भावनाओं को जागृत करना आदि इस प्रकार के प्रशिक्षण के कार्यक्रमों का उद्देश्य होता है।

विस्तृत रूप से प्रशिक्षण कार्यक्रमों के निम्न प्रमुख उद्देश्य होत हैं—

- 1 मस्या की नीतियों एवं क्रियाओं के सम्बन्ध में जानकारी प्रदान करना।
- 2 प्रबन्ध पद्धति एवं क्रियाओं की जानकारी देना।
3. प्रबन्ध विचारधारा का ज्ञान करना।
- 4 विभिन्न मस्याओं का तुलनात्मक ज्ञान करवाना तथा अन्य मस्याओं में अपनी मस्या के सम्बन्ध को स्पष्ट करना।
- 5 सन्देशवाहन का कौशल प्रदान करना।
- 6 मानव प्रबन्ध का ज्ञान प्रदान करना।
- 7 किसी विभाग के सञ्चालन का ज्ञान प्रदान करना।
- 8 बौद्धिक एवं भावनात्मक रूप से व्यक्ति के दूसरों पर पाने वाल प्रभाव को स्पष्ट करना।
- 9 संगठन के सभी स्तर पर योग्य एवं कुशल व्यक्तियों की निरन्तर पूर्ति बनाये रखना।
- 10 सस्या में स्थिरता एवं लोचनीयता का गुण उत्पन्न करना।
- 11 कर्मचारियों के मनोवन को बढ़ाना तथा बनाय रखना।

### प्रशिक्षण का महत्त्व

(Importance of Training)

कर्मचारियों के प्रशिक्षण का प्रत्येक सस्या में महत्त्वपूर्ण स्थान है। कर्मचारियों ने कुशलतापूर्वक कार्य सभी करवाया जा सकता है, जबकि यथानमय प्रशिक्षण दिया जाता रहे। वाटकिन्स तथा डोड (Watkins and Dodd) इत्यादि लेखकों ने इसके महत्त्व के सम्बन्ध में लिखा है कि "प्रशिक्षण प्रबन्धनीय नियन्त्रण का महत्त्वपूर्ण पक्ष है। दुर्घटनाओं को कम करने, अपव्यय को कम करने तथा क्रिस्स

में सुधार करने के लिए प्रशिक्षण सबसे उत्तम साधनों में से एक है।" वास्तव में वर्तमान परिवर्तनशील परिस्थितियों नवीनतम कार्य पद्धतियों को ध्यान में रखते हुए कर्मचारियों को प्रशिक्षण देना अत्यन्त आवश्यक है। प्रशिक्षण के महत्त्व को निम्न प्रमुख तीर्थों में समझाने का प्रयास किया गया है।

1 अधिक उत्पादकता (Higher Productivity)—प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों के चातुर्य एवं योग्यता में वृद्धि होती है। इसका परिणाम प्रत्यक्ष रूप में श्रमिकों की उत्पादन क्षमता पर पड़ता है। श्रमिक कम लागत पर अधिक एवं अच्छा उत्पादन करने में समर्थ हो जाते हैं। जूसियस (Jucius) ने उचित निष्कर्ष है कि 'प्रशिक्षण कर्मचारी के चातुर्य को बढ़ाता है, जिसके फलस्वरूप उत्पादन की मात्रा एवं किस्म बढ़ती है।'

2 उचित कार्यक्षमता की शीघ्र प्राप्ति (Quick Reach to the Acceptable Performance)—प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों को कार्य के उचित प्रकार से निष्पादन की विधि दिखाई जाती है। इससे कर्मचारी कुशलतापूर्वक कार्य करने लगते हैं और थोड़े समय में अधिकतम कार्यक्षमता में कार्य करने लग जाते हैं।

3 कार्य क्षमता में सुधार (Improvement in Performance)—प्रशिक्षण के द्वारा नये कर्मचारियों को ही उचित कार्यक्षमता प्राप्त करने में सहायता नहीं मिलती है, बल्कि पुराने कर्मचारियों को भी अपनी कार्यक्षमता में सुधार करने में सहायता मिलती है। बीच (Beach) के अनुसार "प्रशिक्षण कर्मचारियों की कार्यक्षमता के स्तर को बढ़ाने में सक्षम है।"

4 कर्मचारियों में मनोबल का निर्माण (Building Morale of Employees)—प्रशिक्षण का एक महत्त्वपूर्ण उद्देश्य कर्मचारियों में मनोबल का निर्माण करना भी है। प्रशिक्षण के द्वारा कर्मचारियों में आपसी सहयोग एवं स्थायित्व की भावना का विकास किया जा सकता है।

5 संचालकीय समस्याओं का समाधान (Solving Operating Problems)—प्रशिक्षण के द्वारा सस्या की दिन प्रतिदिन की संचालकीय समस्याओं का समाधान करना सम्भव हो जाता है। ये समस्याएँ कर्मचारियों के आवागमन, अनुपस्थिति, दुर्घटना आदि में सम्बन्धित होती हैं। प्रशिक्षण के द्वारा इन सभी समस्याओं का समाधान सम्भव है। इससे अतिरिक्त, ग्राहक सेवा, अपव्यय, दूषित कार्य प्रणाली की समस्याओं का समाधान भी प्रशिक्षण के द्वारा सम्भव है।

6 मानव शक्ति की आवश्यकता की पूर्ति (To Fulfill Manpower Needs)—एक सस्या में कई प्रकार की योग्यताओं, ज्ञान एवं कुशलता वाले व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ती है, जबकि आजकल की स्कूल एवं कॉलेजों की शिक्षा पद्धति व्यावसायिक सस्याओं की आवश्यकतानुसार प्रशिक्षित कर्मचारी उपलब्ध करने में सक्षम अनुपयुक्त है। इन समस्याओं के लिए आवश्यक योग्यता वाले प्रशिक्षित कर्मचारियों की पूर्ति के लिए प्रशिक्षण बहुत आवश्यक है।

7. तकनीकी परिवर्तनों से समता बनाये रखना (To Keep Pace with Technical Changes)—प्राधुनिक युग को परिवर्तनों का युग कहा जाय, तो भी कोई अतिशयोक्ति न होगी। दिन-प्रतिदिन कार्य तथा उत्पादन की विविधों में परिवर्तन हो रहा है, नये-नये यन्त्रों का आविष्कार हो रहा है, मनुष्य का स्थान यन्त्र ले रहे हैं। ऐसी स्थिति में निरन्तर रूप से कर्मचारियों को आवश्यक प्रशिक्षण देना महत्वपूर्ण कार्य है।

8. संगठनात्मक स्थिरता एवं सोचशीलता (Organisational Stability and Flexibility)—संस्था में निरन्तर प्रशिक्षण व्यवस्था करने से संगठन में स्थिरता तथा सोचशीलता बनी रहती है। जब संस्था में से कोई कर्मचारी छोड़कर चला जाना है, तो प्रशिक्षित व्यक्तियों को तत्काल कार्य पर लगाया जा सकता है और मस्या में अस्थिरता की स्थिति नहीं आ पाती है। इसी प्रकार कुशल प्रशिक्षित कर्मचारी संस्था में होने वाले परिवर्तनों के अनुसार अपने भाग को सन्तुलित कर लेते हैं और पारणामस्वरूप संस्था में लोच बनी रहती है।

9. कम निरीक्षण (Reduced Supervision)—प्रशिक्षित कर्मचारियों का अधिक निरीक्षण की आवश्यकता नहीं पड़ती है। कर्मचारी स्वतः कार्य करने लगता है। फ्लिप्पो (Flippo) के अनुसार "कर्मचारी की अधिकाधिक आत्मनिर्भरता तब तक सम्भव नहीं है, जब तक कर्मचारी को पर्याप्त प्रशिक्षण न दिया जाय।"

10. कर्मचारियों का हित (Benefit to Employees)—प्रशिक्षण प्राप्त कर लेने से श्रमिकों का भी हित होता है। कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने से उनकी योग्यता, ज्ञान, क्षमता आदि में वृद्धि होती है। इसके परिणामस्वरूप, उनकी वागार में भाग बढ़ती है, जिसका अन्ततोगत्वा प्रभाव यह होता है कि उनकी अधिक वेतन, अधिक प्रबद्धी कार्य दत्ताएँ, उपलब्ध होती हैं।

### प्रशिक्षण के सिद्धान्त (Principles of Training)

प्रशिक्षण के कार्यक्रम की सफलता के लिए प्रशिक्षण के कुछ सिद्धान्त अवश्य ही होने चाहिये। मनोवैज्ञानिकों ने विभिन्न सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया है। प्रो. फ्लिप्पो ने प्रशिक्षण के निम्न प्रमुख सिद्धान्तों का वर्णन किया है :—

1. अभिप्रेरण (Motivation)—फ्लिप्पो (Flippo) के मतानुसार "जितनी अधिक कर्मचारी को अभिप्रेरण दी जायेगी, उतना ही शीघ्र एवं अच्छी तरह से वह नये चातुर्य एवं ज्ञान को प्राप्त कर सकेगा।" इसीलिए अभिप्रेरण को प्रशिक्षण का प्रथम सिद्धान्त माना जाता है। जब तक कर्मचारी को प्रशिक्षण के लिए अभिप्रेरित नहीं किया जा सकेगा, तब तक उसे समुचित प्रकार से प्रशिक्षण देना असम्भव भले ही न हो, किन्तु कठिन अवश्य ही होगा। टिफिन एवं मैककोर्मिक (Tiffin and McCormick) का भी मत है कि "लोग किसी भी बात के सम्बन्ध में बहुत अधिक नव

तब नही सोचेंगे जब तक कि उन्हें सोचने के लिए अभिप्रेरित न किया जाय।" कर्मचारियों को अभिप्रेरणा प्रतीत्य एवं प्रवृत्तीय दोनों ही तरीकों से दी जा सकती है। परन्धको को दोनों ही तरीकों का यथोचित प्रयोग करना चाहिये।

2 प्रगति प्रतिवेदन (Progress Report)—प्रशिक्षण का प्रतीय महत्त्वपूर्ण सिद्धान्त यह बताया है कि समय समय पर यह जात करना चाहिये, कि कर्मचारी को किस सीमा तक प्रशिक्षण मिल पाया है। दूसरे शब्दों में, थोड़े-थोड़े समय के अन्तरालों में जांच करने रहना चाहिये कि कर्मचारी ने किस सीमा तक प्रशिक्षण प्राप्त करने में प्रगति की है। इस बात को प्रशिक्षण प्राप्त करने वाले कर्मचारी को भी बताया जाना चाहिए कि उनमें कि उत्तम अधिस्तरीय की जिज्ञासा उत्पन्न हो सके।

3 सम्बन्ध (Relationship)—यह सिद्धान्त यह बताया है कि कर्मचारी के प्रशिक्षण का वायनम समाप्त हो जाने के बाद कर्मचारी को अच्छे परिणामों के लिए पुरस्कार दिया जाना चाहिये। उसे पदोन्नति या वेतन वृद्धि या अन्य किसी प्रकार की वृद्धि दी जाय। यदि प्रशिक्षण का परिणाम सन्तोषप्रद नहीं रहता है तो उसे आश्चर्यजनक भी दिया जाना चाहिये। ऐसा करने से उसे कर्मचारियों को बिना उत्प्रेरणा मिल सकेगी मात्र ही पुनः कर्मचारियों को भी इससे प्रेरणा मिलेगी।

4 अभ्यास (Practice)—पिन्पो (Flippo) का मत है कि "प्रभावशाली प्रशिक्षण के लिए समय समय पर अभ्यास बहुत आवश्यक है।" प्रभावपूर्ण तरीके से प्रशिक्षणार्थी को वायु एवं जात सिमाने के लिए अभ्यास परमावश्यक है। मनीषाजिनरी की यह धारणा है कि किसी भी कार्य को करने की विधि को सुनाने की ओर तो उमर बिना का अभ्यास करने से वह कार्य सीधे ही सीखा जा सकता है। अतः प्रशिक्षण वायनमों में अभ्यास करना एक आवश्यक सिद्धान्त माना जाता है।

5 पूरा बनाम अंशिक सिद्धान्त (Whole Versus Part)—प्रशिक्षण वायनम तैयार करते समय इस सिद्धान्त का भी पूरा पूरा ध्यान रखना चाहिये कि सम्पूर्ण प्रशिक्षण एक ही साथ दिया जाय या अंशिक रूप में दिया जाय। यदि प्रशिक्षण वायनम अधिक विस्तृत है, तो प्रशिक्षण अंशिक रूप से देना चाहिये तब यदि प्रशिक्षण वायनम छोटा ही है तो एक ही बार में पूरा कर देना चाहिये।

6 व्यक्तिगत भिन्नताएँ (Individual Differences)—यह सर्वसामान्य सत्य है कि व्यक्ति-व्यक्ति से अनेक मामलों में भिन्न होता है। एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति से बुद्धि, व्यवहार, आचरण, आदतों आदि में पर्याप्त रूप से भिन्न होता है। किन्तु यह सिद्धान्त यह बताता है कि अच्छे प्रशिक्षण वायनम के द्वारा व्यक्तिगत भिन्नताओं से भी समानता स्थापित करनी चाहिये। पिन्पो (Flippo) का मत है कि "सर्वाधिक प्रभावशाली प्रशिक्षण वह है, जिसके द्वारा व्यक्तिगत योग्यताओं की जटिलताओं एवं असमानताओं को समाधानित किया जा सके।"

उपयुक्त वर्णित छ' सिद्धान्त प्रो फिलप्पो द्वारा दिये गये हैं। इनके अतिरिक्त भी अनेको विद्वानों ने प्रशिक्षण के विभिन्न सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया है। वे निम्नानुसार हैं :—

7 सहयोग (Co-operation)—प्रशिक्षण को प्रभावशाली, मितव्ययी एवं अल्पकालीन बनाने के उद्देश्य में प्रशिक्षणार्थी का सहयोग प्राप्त करना परमावश्यक होता है। अतः यह सिद्धान्त यह बताता है कि प्रशिक्षणार्थी से सम्पूर्ण प्रशिक्षण कार्यक्रम में सहयोग प्राप्त करना चाहिये। इस हेतु प्रशिक्षणार्थी को समय-समय पर उत्प्रेरित करना चाहिये। उसकी प्रगति की समस्याओं के बारे में पूछताछ करनी चाहिये तथा उसके समक्ष उसकी वास्तविक स्थिति को प्रकट कर देना चाहिये।

8. प्रशिक्षण के उद्देश्य (Objects of Training)—प्रशिक्षण का यह भी एक महत्वपूर्ण सिद्धान्त है कि प्रशिक्षण के उद्देश्यों का निर्धारण पहले से ही कर लेना चाहिये। उद्देश्यों का निर्धारण कर लेने से प्रशिक्षण कार्यक्रम के मूल्यांकन में बहुत सुविधा मिलती है। यदि प्रशिक्षण कार्यक्रम में पूर्व निश्चित उद्देश्य पूरे नहीं हो रहे होते हैं, तो प्रशिक्षण कार्यक्रम में आवश्यकतानुसार परिवर्तन भी करना चाहिये।

9. प्रशिक्षणार्थी की योग्यताएँ (Abilities of Trainee)—प्रशिक्षण देने से पूर्व प्रशिक्षणार्थी की योग्यताओं को भी ध्यान में रखना चाहिये। कुछ व्यक्ति शीघ्र ही सभी बातों को समझ लेते हैं और कुछ व्यक्ति देर में समझ पाते हैं। अतएव प्रशिक्षण कार्यक्रम में इस सिद्धान्त को सर्वाधिक महत्व देना चाहिये।

### अच्छे प्रशिक्षण कार्यक्रम की आवश्यक बातें (Essentials of a Good Training Programme)

प्रशिक्षण कार्यक्रम की सफलता कई बातों पर निर्भर करती है। निम्न कुछ बातों को प्रशिक्षण कार्यक्रम को निर्धारित करते समय ध्यान में रखना चाहिये :—

1. सस्था में प्रशिक्षण कार्यक्रम सतत रूप से चलत रखना चाहिये।
2. प्रशिक्षण कार्यक्रम पूर्ण रूप से वियोजित एवं व्यवस्थित होना चाहिये।
3. प्रशिक्षण कार्यक्रम में सभी कर्मचारियों को सम्मिलित करना चाहिये।
4. प्रशिक्षण कार्यक्रम सस्था एवं कर्मचारियों दोनों के सामूहिक हित एवं सुविधा को ध्यान में रख कर निर्धारित करना चाहिये।
5. प्रशिक्षण कार्यक्रम कर्मचारियों को स्वीकार होना चाहिये।
6. प्रशिक्षण कार्यक्रम में व्यक्तित्व मान्यताओं को भी ध्यान में रखना चाहिये।
7. प्रशिक्षण पर्याप्त होना चाहिये।
8. प्रशिक्षण कार्यक्रम व्यावहारिक होना चाहिये।
9. प्रशिक्षण कार्यक्रम सस्था की वित्तीय स्थिति को ध्यान में रखकर निर्धारित करना चाहिये।

10 प्रशिक्षण कार्यक्रम में अनुवर्तन की पूर्ण व्यवस्था होनी चाहिये ।

छात्रों को इन सभी या विस्तृत वर्गण प्रशिक्षण के सिद्धान्तों के आधार पर करना चाहिये ।

### प्रशिक्षण की विधियाँ (Methods of Training)

आजकल वमचारिया को प्रशिक्षण देने की कई विधियाँ प्रयोग में लाई जाती हैं । प्रशिक्षण की प्रमुख विधियाँ निम्न प्रकार हैं —

- |                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 वाय पर प्रशिक्षण विधि | 4 भूमिगत निर्वाह विधि |
| 2 प्रवचन विधि           | 5 वाय परिवर्तन        |
| 3 सम्मेलन विधि          | 6 विशेष पाठ विधि      |
- इन सरवा मक्षिप्त विवेचन निचे प्रमश किया गया है—

1 कार्य पर प्रशिक्षण (On the job Training)—कार्य पर प्रशिक्षण को ही उद्योग के अन्तर्गत प्रशिक्षण (Training within Industry or T W I) भी कहते हैं । यह औद्योगिक प्रशिक्षण की अत्यधिक महत्वपूर्ण पद्धति है । स्पिंगल तथा जेम्स (Sprungl and James) के मतानुसार “यह सर्वाधिक रूप से प्रयुक्त की जाने वाली प्रशिक्षण विधि है ।” अनेकों वैज्ञानिकों ने यह मत व्यक्त किया है कि किसी भी कार्य को करने की उचित प्रकार से एवं सरलता से सीखा जा सकता है । सोफोक्लेस (Sophocles) के अनुसार, “प्रत्येक व्यक्ति को किसी कार्य को करते हुए उसे सीखना चाहिये क्योंकि यद्यपि आप यह सोचते हैं कि आप उसे जानते हैं, फिर भी जब तक आप प्रयास नहीं करते तब तक आप विष्वस्त नहीं हो सकते ।” प्रशिक्षण की इस विधि में नये जाने वाले कर्मचारियों को उनके निकटस्थ अधिकारी के पास रखा जाता है और निरन्तर अधिकारी उनको उनके कार्य सम्बन्ध में आवश्यक बातों की जानकारी देता है और उनसे कार्य करवाता है । नये कर्मचारी निरन्तर अधिकारी की देखरेख में कुछ दिनों तक कार्य करते हैं और जब उस अधिकारी को यह विश्वास हो जाता है कि वे सतोषप्रद रूप से कार्य करने लग गये हैं तब कर्मचारी को अपना काम में लगा दिया जाता है । प्रशिक्षण की इस विधि में प्रशिक्षण देने के लिए प्रशिक्षण चार्ट चित्र, मनुष्य (Manuals), टेपरिकाड आदि का प्रयोग किया जाता है ।

#### लाभ (Advantages)

प्रशिक्षण की इस विधि के प्रमुख निम्न लाभ हैं—

- (i) यह विधि अत्यन्त सरल है ।
- (ii) यह विधि पर्याप्त मितव्ययी है ।
- (iii) प्रशिक्षणार्थी को कार्य में प्रत्यक्ष रूप से उत्तरदायिता मिलती है ।
- (iv) प्रशिक्षण में प्रगति का मूल्यांकन हाथ-हाथ हो जाता है ।



(v) प्रशिक्षण के लिये कृत्रिम वातावरण बनाने की आवश्यकता नहीं पड़ती है।

(vi) अलग से प्रशिक्षकों एवं यन्त्रों की व्यवस्था नहीं करनी पड़ती।

**दोष (Disadvantages) .**

यद्यपि 'कार्य पर प्रशिक्षण' की विधि को सर्वाधिक उपयुक्त समझा जाता है किन्तु इसके भी कुछ प्रमुख दोष हैं, वे निम्न प्रकार हैं—

(i) नये कर्मचारी को कार्य पर लगा देने से हानि की सम्भावना बनी रहती है।

(ii) प्रशिक्षणार्थी को प्रशिक्षण सम्बन्धी आदेश एवं निर्देश कमवार नहीं मिल पाते हैं। दूसरे शब्दों में यह विधि व्यवस्थित विधि है।

(iii) इस विधि से प्रशिक्षण देने में प्रशिक्षण के सिद्धान्तों का पूर्णतः पालन नहीं किया जा सकता है।

(iv) कई निकटस्थ अधिकारी प्रशिक्षण देने की उचित विधि से परिचित नहीं होते हैं।

(v) बहुत अधिक प्रशिक्षणार्थी होने पर यह विधि अनुपयुक्त रहती है।

**उपयुक्तता (Suitability)**—प्रशिक्षण की यह विधि वही उपयुक्त रहती है, जहाँ,

(i) कार्य बहुत ही सरल प्रकृति का हो,

(ii) प्रशिक्षणार्थियों की संख्या बहुत ही कम हो,

(iii) कार्य में जोखिम कम हो,

(iv) कार्य की कृत्रिम परिस्थितियाँ उत्पन्न करना अत्यन्त कठिन हो, आदि।

**2 प्रवचन विधि (b) Lectures**—प्रवचन एक औपचारिक एवं संगठित वार्ता है जो एक समूह के सम्मुख की जाती है। प्रवचनकर्ता को वार्ता के विषय के सम्बन्ध में बहुत अभिनव ज्ञान होता है और वह वार्ता के सम्बन्ध में श्रोताओं के सभी प्रश्नों का उत्तर देने की स्थिति में होता है।

**लाभ (Advantages)**

(i) बहुत अधिक प्रशिक्षणार्थियों को एक ही साथ प्रशिक्षण दिया जा सकता है।

(ii) प्रति प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण लागत कम रहती है।

(iii) प्रशिक्षणार्थियों को पूर्ण सैद्धान्तिक ज्ञान आसानी से करवाया जा सकता है।

(iv) अपने सदेहों का निवारण प्रशिक्षणार्थी आसानी से कर सकते हैं।

**दोष (Disadvantages) .**

(i) प्रशिक्षणार्थी सम्पूर्ण प्रवचन में एकाग्रचित्त नहीं हो पाते हैं।

(ii) इस विधि में बेचन सीमा ही जा सकता है बिना गही जा सकता है ।

(iii) सामान्यतः प्रवचनकर्ता अपनी बात कहने में ही अधिक समय लगाता है । प्रशिक्षणार्थियों के सहित के विचारण पर बहुत कम समय व्यय करता है ।

(iv) प्रशिक्षणार्थियों की प्रगति को आसानी बहुत बढित है ।

उपयुक्तता (Suitability) — प्रवचन विधि का प्रयोग नहीं करना चाहिए । जहाँ पर प्रशिक्षणार्थियों की सख्या अधिक हो तथा प्रशिक्षण बहुत अधिक तकनीकी प्रवृत्ति का न हो ।

3 सम्मेलन विधि (Conference) — यह प्रशिक्षण की एक विधि है जिसका मूल उद्देश्य एक समूह के ज्ञान एवं अनुभव को सरल किए उपबन्ध करना है । सम्मेलन में भाग लेने वाले प्रशिक्षणार्थी अपने विचार एवं अनुभव को सम्मेलन में प्रकट करने को स्वतन्त्र होते हैं । इन प्रकार आपसी विचार विमर्श एवं अनुभवों का आदान प्रदान द्वारा प्रशिक्षणार्थी बहुत कुछ आसानी से ही सीख जाते हैं । सम्मेलनों में प्रायः विचारों का आदान प्रदान अनौपचारिक रूप से ही होता है । किन्तु इस सम्बन्ध में यह बात ध्यान में रखनी चाहिये कि सम्मेलन की सफलता सम्मेलन में भाग लेने वालों की इच्छा पर बहुत अधिक निर्भर करती है ।

(i) प्रशिक्षणार्थी को सीखनी चाहती है ।

(ii) प्रशिक्षणार्थी का प्रोत्तिव विरास होता है ।

(iii) प्रशिक्षणार्थी को व्यावहारिक अनुभव भी प्राप्त हो सकता है ।

(iv) प्रशिक्षणार्थी को स्वतन्त्र रूप से विचार व्यक्त करने का अवसर मिलता है ।

दोष (Disadvantage)

(i) सम्मेलन में बहुत अधिक प्रशिक्षणार्थी भाग नहीं ले सकते हैं ।

(ii) प्रशिक्षण की इस विधि में काफी समय लगता है ।

(iii) कभी कभी असमय सामान्य पर बातोंबातें चलती रहती है । इससे प्रभावशाल्य ही समय की बरबादी होती है ।

उपयुक्तता (Suitability) — सम्मेलन पद्धति वही अधिक उपयोगी रहती है जहाँ पर समान योग्यता एवं स्तर वाले व्यक्तियों को प्रशिक्षण देना हो तथा उन व्यक्तियों को सम्मेलन में विचार विमर्श विये ज्ञान वाले विषय के सम्बन्ध में कुछ सामान्य ज्ञान हो ।

4 भूमिका निर्वाह विधि (Role playing Method) — प्रशिक्षण की यह विधि बहुत ही प्राधुनिक मानी जाती है । इस विधि में प्रशिक्षणार्थी को स्वयं को अपने पद की भूमिका या निर्वाह करने का अवसर दिया जाता है । यह केवल नाटकीय तौर पर किया जाता है । इसके आधार पर यह ज्ञात किया जाता है कि कोई व्यक्ति अपने पद पर भली प्रकार कार्य कर सकेगा या नहीं ।

कार्य करने में होने वाली त्रुटियों के मुद्धार के लिए प्रशिक्षणार्थी को आवश्यक निर्देश दिये जाते हैं।

इस विधि से प्रशिक्षण देने के लिए प्रशिक्षणार्थी को मानवीय सम्बन्धों की व्यावहारिक जानकारी प्रदान की जाती है और व्यवहार में मुद्धार करने का उचित अवसर प्रदान किया जाता है।

**लाभ (Advantages).**

(i) प्रशिक्षण की यह विधि अछूटे मानवीय सम्बन्धों के निर्माण में योगदान देती है।

(ii) इसके द्वारा कार्य का तैदान्तिक एवं व्यावहारिक दोनों ही प्रकार के प्रशिक्षण प्राप्त होते हैं।

(iii) विभिन्न क्रियाओं के परिणामों को जीव्र स्पष्ट किया जा सकता है।

(iv) प्रशिक्षणार्थी में आत्म विश्वास पैदा हो जाता है।

(v) कार्य की छोटी छोटी बातों के सम्बन्ध में जानकारी प्राप्त हो जाती है।

(vi) प्रशिक्षणार्थी की प्रगति का ज्ञान हो जाता है।

(vii) एक प्रशिक्षणार्थी को अन्य प्रशिक्षणार्थी की प्रशंसा मिल सकती है।

(viii) प्रशिक्षणार्थी भावनात्मक रूप से विषय वस्तु समझ सकता है।

(ix) बदलत परिवेश में प्रशिक्षण देना सरल हो जाता है।

(x) इस विधि से सम्पूर्ण समूह का ध्यान महत्वपूर्ण तथ्यों की ओर आकर्षित करना सरल होता है।

**बोध (Disadvantages)**

(i) यह पद्धति सखीली रहती है।

(ii) प्रशिक्षण में समय भी अधिक लगता है।

(iii) इस पद्धति से केवल अकेले ही प्रयुक्त नहीं की जा सकती है। इस पद्धति को तभी प्रभावशाली बनाया जा सकता, जबकि अन्य पद्धति इसके साथ प्रयुक्त की जाय।

**उपयुक्तता (Suitability).**—यह विधि सामान्यतः उच्च पदों पर कार्य करने वाले व्यक्तियों के प्रशिक्षण के लिए उपयुक्त मानी जाती है।

**5 कार्य परिवर्तन (Job Rotation)**—इस पद्धति में कर्मचारियों को संस्था के विभिन्न विभागों में छोड़-छोड़ करके लगाया जाता है और उन्हें सम्पूर्ण व्यवसाय के बारे में जानकारी प्रदान की जाती है। इस प्रशिक्षण का उद्देश्य कर्मचारियों को अल्पकाल में संस्था के सम्बन्ध में विभिन्न कार्यों को समझाना है। इस प्रकार का प्रशिक्षण देने से कर्मचारियों के ज्ञान का विस्तार होता है।

**लाभ (Advantages)**

(i) प्रशिक्षणार्थी को संस्था के सम्बन्ध में पूरा पूरा ज्ञान हो जाता है।

- (ii) मस्या में आन्तरिक सद्भावना की गई बाधाएँ दूर हो जाती हैं।
- (iii) यह विधि सहयोग एवं समन्वय के महत्त्व को बल देती है।
- (iv) इससे विभिन्न विभागों में विरोधाभास उत्पन्न हो जाता है।
- (v) इसमें व्यावहारिक प्रशिक्षण पैदा होता है।
- (vi) इस विधि में कुछ प्रतिस्पर्धा होने में व्यक्तिगत विकास का अवसर

मिलता है।

- (vii) यह वैयक्तिक जाच करता है।
- (viii) इसमें संगठन में नई नई विचारधाराओं का विकास होता है।
- (ix) प्रशिक्षणार्थी के ज्ञान पहचान का क्षमता बढ़ाता है।

दोष (Disadvantages)

- (i) प्रशिक्षण स्थिति निश्चित करना बहुत बटिटा होता है।
- (ii) इसमें प्रशिक्षणार्थी की योग्यता की हानि होती है।
- (iii) एक विभाग से दूसरे विभाग में जाना से बाध में अवरोध उत्पन्न हो

जाता है।

- (iv) अनुभवान में अच्युता प्रशिक्षण नहीं दिया जा सकता है।
- (v) प्रधीनस्थ कर्मचारी को विधि को उचित नहीं समझते हैं। क्योंकि

मागान्यत उच्च पद प्रशिक्षणार्थियों को ही मिल जाते हैं।

- (vi) इस विधि से कभी कभी छोटे छोटे वर्ग विभेद उत्पन्न हो जाते हैं।
- (vii) इस विधि से अधिरागी प्रायः असन्तुष्ट रहते हैं।
- (viii) यह विधि शीघ्र ही अत्याधिक रूप से संश्लिष्ट एवं लोचनीय बन

जाती है।

- (ix) इस विधि में प्रशिक्षणार्थी को प्रशिक्षण में काफी समय व्यय करना पड़ता है।

6 विशेष पाठन विधि (Special Reading Method)—युद्ध मर्यादा अपने प्रशिक्षणार्थियों के लिए विशेष पाठन कार्यक्रम आयोजित करती है। इस पाठन कार्यक्रम में कोई एक व्यक्ति किसी विषय के सम्बन्ध में अपना भाषण पढ़ता है और अन्य प्रशिक्षणार्थी उसे सुनते हैं और विचार विमर्श करते हैं।

नाम दोष (Advantages disadvantages)

इस विधि का एक लाभ यह है कि सबके ज्ञान का सामान्य स्तर बढ़ता है। किंतु सबसे बड़ा दोष यह है कि नई प्रशिक्षणार्थी पाठन कार्यक्रम में रुचि नहीं लेते हैं और कार्यक्रम का उद्देश्य पूरा नहीं हो पाता है।

**प्रशिक्षण पाठ्यक्रम की विषय-वस्तु**

(Subject matter of Training Programme)

कार्यालय के अलग अलग विभागों में कार्य करने वाले कर्मचारियों को भिन्न भिन्न कार्यों के सम्बन्ध में प्रशिक्षण दिया जाता है। उनकी कार्य परिस्थितियों को

ध्यान में रखकर ही प्रशिक्षण पाठ्यक्रम की विषय वस्तु को निश्चित किया जाता है। किन्तु, सामान्यतः कार्यालय कर्मचारियों के प्रशिक्षण पाठ्यक्रम में निम्नलिखित विषयों को सम्मिलित किया जाता है—

1 **संस्था के सम्बन्ध में जानकारी (Knowledge about the Institution)**—सर्वप्रथम कार्यालय कर्मचारियों को संस्था के सम्बन्ध में विस्तार से जानकारी देनी चाहिये, जिससे वह संस्था तथा कार्यालय में अपनी स्थिति को समझ सके। किसी भी कर्मचारी का कार्य प्रशिक्षण तब तक प्रारम्भ नहीं करना चाहिए, जब तक उसे संस्था के बारे में पर्याप्त जानकारी नहीं हो जाती है। संस्था के सम्बन्ध में जानकारी देते समय संस्था का इतिहास, संस्था के उद्देश्य, संस्था के उत्पादन, संस्था का संगठन, संस्था की उद्योग में स्थिति, संस्था के प्रवर्तकों की नीतियाँ, संस्था की क्षमताएँ, कार्यालय की स्थिति, कार्यरत कर्मचारियों की संख्या, संस्था की कर्मचारी नीतियाँ आदि बातों के सम्बन्ध में कार्यालय कर्मचारियों को अवगत बनाना जाना चाहिये।

2 **कार्यों के सम्बन्ध में जानकारी (Knowledge about the Work)**—संस्था की जानकारी देने के साथ ही नये कर्मचारी को उसके कार्य के सम्बन्ध में जानकारी दी जाती है। उस यह बताया जाता है कि उसे कौन-कौन से कार्य करने पड़ेंगे, उसके कार्यों का शून्यांकन कैसा होगा तथा उसे कहाँ से कार्य में मदद मिल सकेगी, उसे किसके नियन्त्रण में कार्य करना पड़ेगा। उसे उसके सहकर्मियों के सम्बन्ध में भी इसी स्तर पर ध्यान दिया जाता है।

3 **कार्य ज्ञान तथा चतुर्ता (Work knowledge and Skill)**—कार्यालय कर्मचारी को प्रशिक्षण देने के लिए उस कार्य के सम्बन्ध में आवश्यक ज्ञान एवं चतुर्ता भी प्रदान किया जाता है। इस ज्ञान एवं चतुर्ता के प्रभाव में अनेक कार्य को पूर्ण कुशलता से कभी भी पूरा नहीं कर सकेगा। कई कार्यालयों में तो कर्मचारियों का कार्य के सम्बन्ध में ज्ञान एवं चतुर्ता बढ़ाने के लिए निरन्तर रूप में प्रयास किये जाते हैं। ऐसा करने से वे कार्य के उत्तरदायित्व को भली प्रकार निभा सकेंगे। वे कार्यालय के कार्यों को पूर्ण कुशलता के साथ पूरा करते हैं।

4 **कार्यविधियाँ एवं प्रणालियाँ की जानकारी (Knowledge about Work Procedures and Methods)**—नये कार्यालय कर्मचारियों का कार्यालय की कार्यविधियाँ एवं प्रणालियों की भी जानकारी दी जाती है। उन्हें यह बताया जाता है कि कौन सा कार्य किस विधि से पूरा होगा तथा उसमें किस प्रकार के यन्त्रीकृत एवं मानवीय साधन की आवश्यकता पड़ेगी।

5 **सेवा की शर्तें एवं पारिश्रमिक (Service Conditions and Remuneration)**—प्रशिक्षण देने समय कर्मचारियों को सेवा की शर्तें एवं पारिश्रमिक आदि के बारे में भी विस्तार से बताया जाना चाहिये। कार्य का समय, कार्य की प्रकृति, छुट्टियाँ, अनुशासनिक कार्यवाही, नौकरी से हटाना, आदि के सम्बन्ध में बता

दना चाहिये। इससे अतिरिक्त पारिश्रमिक रितनी अवधि—माप्ताहिक, मासिक पाक्षिक—से मिलेगा। पारिश्रमिक में कोई प्रेरणात्मक पद्धति लागू की जाती है तो उसकी भी पर्याप्त जानकारी प्रदान करनी चाहिये।

6 पदोन्नति, पदावृत्ति आदि नियमों की जानकारी—प्रशिक्षण के समय यह भी उपयुक्त होगा कि कर्मचारियों के पदोन्नति पदावृत्ति आदि के नियमों से भी कर्मचारियों को भी अवगत करा दिया जाय। पदोन्नति के विभिन्न मापदण्डों एवं सिद्धांतों से कर्मचारियों को स्पष्ट कर देना चाहिये। उन परिस्थितियों का भी संकेत दे देना चाहिये जिनके कारण किसी भी कर्मचारी को पदावृत्ति दिया जा सकता है। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों के स्थानान्तरण के नियमों से भी स्पष्ट रूप से अवगत देना चाहिये।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 प्रशिक्षण क्या है? इसके उद्देश्यों तथा महत्त्व का वर्णन कीजिये।  
What is training? Discuss its objects and importance
- 2 प्रशिक्षण कितने प्रकार के होते हैं?  
What are the types Training?
- 3 विभिन्न प्रशिक्षण पद्धतियों का वर्णन कीजिये।  
Discuss in brief the various training methods
- 4 कार्यालय के नये कर्मचारियों के प्रशिक्षण पाठ्यक्रम में किन किन विषयों का समावेश किया जाता है? समझाकर बतलाइये।  
What topics are usually covered in the training programme of new office employees

## कार्यालय कर्मचारियों की पदोन्नति (Promoting Office Personnel)

*"The best policy is in which promotion is based on ability and seniority, that is, on experience, as well as on academic ability."*  
—J. C. Denyer

जब कोई व्यक्ति किसी मस्या में नियुक्ति प्राप्त करता है, तो वह केवल अपनी वर्तमान स्थिति एवं वेतन को देखकर ही नियुक्ति को स्वीकार नहीं करता है। वह भविष्य को भी देखता है। वह उसका में कार्यभार लेने से पूर्व अपनी भावी स्थिति को भी ध्यान में रखता है। वह जीवन भर किसी एक ही पद पर कार्य करता पद नहीं करता है। वह आगे बढ़ना चाहता है अर्थात् पदोन्नति चाहता है। इन प्रत्यक्ष कार्यालय में पदोन्नति के निश्चित आधार, सिद्धान्त एवं प्रक्रिया होनी चाहिये।

### पदोन्नति की परिभाषाएं एवं अर्थ (Definitions and Meaning of Promotion)

पदोन्नति को सामान्यतः एक ही दृष्टिकोण से परिभाषित किया जाता रहा है। पदोन्नति की प्रमुख परिभाषाएँ निम्नलिखित हैं—

पिगोस एवं मायर्स (Pigors and Myers) के अनुसार "पदोन्नति का अर्थ एक कर्मचारी को अधिक अच्छे कार्य पर होने वाली ऐसी उन्नति से है, जिनमें अधिक उत्तरदायित्व हो, अधिक सम्मान हो, जिसे करने के लिए अधिक धन की आवश्यकता हो और विशेष रूप से अधिक वेतन भी मिलना हो।"<sup>1</sup>

फ्लिप्पो (Flippo) ने बहुत ही संक्षिप्त परिभाषा दी है। उनके मतानुसार, "पदोन्नति एक कार्य से दूसरे कार्य पर होने वाला ऐसा परिवर्तन है, जिसमें अधिक सम्मान एवं उत्तरदायित्व होता है।"<sup>2</sup>

स्कॉट क्लोथियर, एन स्त्रिगन (Scott, Clothier and Strigley) के

1. "Promotion is the advancement of an employee to a better job—better in terms of greater responsibilities, more prestige or status, greater skill, and specially increased rate of pay or salary."  
—Pigors and Myers
2. "Promotion involves a change from one job to another that is better in terms of status and responsibilities."  
—E. B. Flippo

प्रनुसार “पदोन्नति किसी कर्मचारी का ऐसे कार्य पर स्थानान्तरण है, जोकि अधिक मुद्रा प्रदान करता है यथवा जो अच्छी स्थिति प्रदान करता है।”<sup>1</sup>

उपरोक्त परिभाषाओं के अध्ययन के बाद हम यह कह सकते हैं कि पदोन्नति एक निम्न पद से उच्च पद पर किसी कर्मचारी का स्थानान्तरण है जिसके परिणामस्वरूप कर्मचारी को अधिक अधिकार, अधिक वेतन, अधिक अच्छी स्थिति उपलब्ध होती है तथा उसके परिणामस्वरूप अधिक दायित्व भी निम्न पड़ते हैं।

संश्लेष (Characteristics) पदोन्नति के प्रमुख लक्षणों का विवरण निम्ना नुसार है—

1 अधिक अच्छा कार्य (Better Job)—यहाँ अधिक अच्छे कार्य से आशय उस कार्य से है, जिसमें पहले कार्य की अपेक्षा कम समय कार्य करना पड़ता हो कार्य की अच्छी दशाएँ हो तथा जिसे करने के लिए पहले की अपेक्षा अधिक योग्यता एवं वातुर्य की आवश्यकता हो।

2 अधिक उत्तरदायित्व (Greater Responsibility)—पदोन्नति का द्वितीय महत्वपूर्ण लक्षण यह है कि जब पदोन्नति होती है, तब उस पदोन्नति प्राप्त करने वाले कर्मचारी को दायित्व भी अधिक उठाने पड़ते हैं। उदाहरणार्थ, एक व्यक्ति की प्लक से बार्मान्य प्रशिक्षण के पद पर पदोन्नति की जाती है, तो निश्चित ही उसका दायित्व बढ़ जाता है।

3 अधिक वेतन (Higher Salary)—पदोन्नति का तृतीय महत्वपूर्ण लक्षण यह है कि पदोन्नति प्राप्त करने से सामान्य वेतन में भी वृद्धि होती है, किन्तु पदोन्नति के साथ-साथ वेतन-वृद्धि अनिवार्य नहीं है। परन्तु यह एक सामान्य नियम है कि ज्यों-ज्यों उत्तरदायित्व बढ़ते हैं त्यों-त्यों वेतन भी बढ़ता है। अतएव पदोन्नति के साथ सामान्यतः अधिकांश परिस्थितियों में वेतन वृद्धि भी होती है।

### पदोन्नति के प्रकार

#### (Types of Promotion)

परिभाषाओं के अध्ययन से यह स्पष्ट हो चुका है, कि पदोन्नति के परिणामस्वरूप एक व्यक्ति नीचे के पद से ऊपर के पद पर जाता है जिससे उसके पद अधिकार तथा सामान्यतः वेतन में भी वृद्धि होती है। इस प्रकार पद एवं अधिकार में वृद्धि अर्थात् पदोन्नति दो प्रकार में हो सकती है—

1 समतल या क्षैतिज पदोन्नति (Horizontal Promotion)—ऐसी पदोन्नति, जिसमें व्यक्ति का कार्य वर्गीकरण (Job Classification) पूर्ववत् बना रहा है और उगी कार्य वर्गीकरण में पदोन्नति होती है, उसे समतल या क्षैतिज पदोन्नति कहते हैं। उदाहरणार्थ, एक कनिष्ठ कर्मी को वरिष्ठ कर्मी के पद पर

1 “A promotion is the transfer of an employee to a job that pays more money or that enjoys some preferred status”



पदोन्नति किया जाता है, तो वह समतल पदोन्नति कहलायेगी। इस प्रकार की पदोन्नति में सामान्यतः मौद्रिक लाभ हो जाता है, किन्तु अधिकारी में विशेष अन्तर नहीं आता है।

■ **सम्बन्धित या उदग्र पदोन्नति (Vertical Promotions)**—जब पदोन्नति वर्तमान कार्य-शर्तोंकरण के बाहर होती है, तो उसे सम्बन्धित पदोन्नति कहा जाता है। उदाहरणार्थ, एक बच्चे को कार्यालय अधीक्षक बना देना सम्बन्धित पदोन्नति है। ऐसी पदोन्नति के परिणामस्वरूप पद ही नहीं बढ़ता है बल्कि अधिकारी का क्षेत्र भी बढ़ता है। इस प्रकार की पदोन्नति में मौद्रिक लाभ हो, यह आवश्यक नहीं है, किन्तु सामान्यतः मौद्रिक लाभ भी होता है।

### पदोन्नति के उद्देश्य (Objects of Training)

पदोन्नतियों के कई उद्देश्य होते हैं। वाटकिन्स, डोड मैकनाइटन तथा प्रासो (Watkins, Dodd, McNaughton and Prasso) ने पदोन्नतियों के निम्न पाँच प्रमुख उद्देश्य बताये हैं—

- 1 कर्मचारियों में पहल शक्ति, साहस, एवं उच्च आदर्श को प्रेरित करना।
  - 2 अच्छे चातुर्य, प्रतिक्षण तथा योग्यता का बिम्बन करना।
  - 3 व्यक्ति में निराश्रय एवं प्रस्थिरता को समाप्त करना।
  - 4 अच्छे एवं कर्मठ कार्यकर्ताओं को सस्या के प्रति आकर्षित करना।
  - 5 कर्मचारियों के विकास का मार्ग प्रगल्भ करना।
- इन उद्देश्यों के अतिरिक्त पदोन्नतियों के निम्न प्रमुख उद्देश्य और भी हैं—
- 6 कर्मचारियों को अधिक कार्य करने के लिये प्रेरित करना।
  - 7 श्रम आवागमन (Labour Turn-over) को कम करना।
  - 8 कर्मचारियों में आत्म-विश्वास की भावना का संचार करना।
  - 9 कर्मचारियों में स्वामिभक्ति, मनोबल तथा श्रमनिरत की भावना का विकास करना।

- 10 कर्मचारियों को कार्य मनुष्यि प्रदान करना।
- 11 कर्मचारियों एवं मण्डल की कार्य-कुशलता में वृद्धि करना।
- 12 कर्मचारियों के कार्यों को मान्यता प्रदान करना।
- 13 सस्या में भर्ती के आन्तरिक स्रोत को विकसित करना।

### पदोन्नति की आवश्यकता एवं महत्व (Need and Importance of Promotion)

पदोन्नति योजना का होना प्रत्येक सस्या के लिए बहुत आवश्यक है। यह सर्वसिद्ध सत्य है कि मानव सर्वदै उन्नति की आकांक्षा करता रहा है और करना ही रहेगा। अतः एक कर्मचारी जो एक पद पर नियुक्त किया जाता है, तो वह ऊपर के

पदों पर पहुँचने की आशा रखता ही है। उगवी यह धारणा उसे परिश्रम एवं लगन से कार्य करने की बहुत बड़ी सीमा तक प्रभावित करती है। पदोन्नतियों के द्वारा कर्मचारियों को प्रत्यक्ष रूप से अभिप्रेरित किया जा सकता है। पदोन्नति कर्मचारियों के लिए अतिरिक्त पुरस्कार का वाय करती है, जिससे परिष्कारस्वरूप कर्मचारियों की कार्य-क्षमता में वृद्धि होती है। स्कॉट, क्लोथियर तथा स्त्रिफ्त (Scott, Clothier, and Strift) के अनुसार “पदोन्नतियाँ मनोमत्त को पैदा करती हैं, कार्य-क्षमता में वृद्धि करती हैं तथा स्थायित्वपूर्ण कर्मचारियों के लिए प्रोत्साहन प्रदान करती हैं” इसके अभाव में व्यक्तित्व एवं मर्यादा की कार्य कुशलता पर भी विपरीत प्रभाव पड़ सकता है। अतः प्रत्येक संस्था में पदोन्नतियाँ परमावश्यक एवं अपरिहार्य हैं। नक्षेप में पदोन्नतियों के महत्त्व को पदोन्नतियों में होने वाले निम्न कारकों के सदर्भ में अध्ययन किया जा सकता है।

1. कर्मचारियों को पर्याप्त अभिप्रेरणा मिलती है और वे अधिक लगन एवं उत्साह से कार्य करते हैं।

2. पदोन्नति की आशा से कई अच्छे व्यक्ति प्रारम्भ में छोटे पदों को भी स्वीकार कर लेते हैं।

3. कर्मचारियों को अपने काम से सन्तुष्टि मिलती है।

4. यह कर्मचारियों की कार्यक्षमता को बनाये रखती है।

5. पदोन्नति के द्वारा उच्च पदों पर अनुभवी एवं विश्वासपात्र लोगों को नियुक्त करना सरल हो जाता है।

6. भर्ती के बाह्य स्रोतों के दोषों से मुक्ति मिल जाती है।

7. कुछ व्यक्तियों को पदोन्नति को तोड़ कर उन्हें अनुशासन में लाया जा सकता है।

8. कर्मचारियों में पहल शक्ति का विकास करती है।

9. देश में औद्योगिक शान्ति का सुनपात होता है।

10. संस्था में कुशलता एवं प्रभावशाली कर्मचारी सदैव के लिए बने रहते हैं, जिससे संस्था को स्थायित्वता मिलती है।

### पदोन्नति के सिद्धान्त

(Principles of Promotion)

पदोन्नति में कुछ निश्चित सिद्धान्तों का पालन करना चाहिये। पदोन्नति करते समय निम्न सिद्धान्तों का पालन करना चाहिये—

1. उच्च पदों के कर्मचारियों की भर्ती जहाँ तक सम्भव हो सो संस्था के कर्मचारियों की पदोन्नति द्वारा ही की जाय।

2. योग्यता एवं वरिष्ठता दोनों को ही समान महत्त्व देना चाहिये।

3. पदोन्नति के क्रम को तय कर लेना चाहिये तथा सगठन चार्ट पर पदोन्नति क्रम भी दिना देना चाहिये।

4. पदोन्नति की सूचना तो निश्चयम अगिकारी दे साना है, किन्तु पदोन्नति करने का अधिकार अन्तिम रूप से उच्च प्रबन्धको को ही होना चाहिये ।

5. सभी पदोन्नतियाँ सर्वप्रथम परीक्षाएँ तौर पर करनी चाहिये । जब तक कर्मचारी अपने उच्च पद पर कुशलतापूर्वक कार्य नहीं करने लग जाता है, तब तक उसे हटाई नहीं करना चाहिये ।

6 पदोन्नति के लिए कर्मचारी का उसके वर्तमान कार्य के सम्बन्ध में मूल्यांकन करना चाहिये ।

7. पदोन्नति के लिए मूल्यांकन में व्यक्तिगत पक्षों पर गही होगा चाहिये ।

8. पदोन्नति के निर्णय सम्पूर्ण पिछले कार्यों को ध्यान में रखकर करना चाहिये, न कि किसी एक कार्य को ध्यान में रखकर ।

9 प्रत्येक तह तक अलग से ध्यान में रखकर मूल्यांकन करना चाहिये ।

10. पदोन्नति के सम्बन्ध में यदि कर्मचारियों के कुछ दावे (Claims) हों तो उन पर पहले विचार कर लेना चाहिये ।

11 कर्मचारियों की पदोन्नति में उनका पूर्व विवरण अवश्य देख लेना चाहिये, क्योंकि इनसे तथ्यों की पूर्ण जानकारी हो जाती है ।

12 कर्मचारियों की पदोन्नति करने समय कर्मचारी प्रबन्ध विभाग से भी विचार विनिमय कर लेना चाहिये ।

### पदोन्नति नीति में दो जाने वाली बातें

#### (Contents of Promotion Policy)

सामान्यतः एक अच्छी पदोन्नति नीति में निम्नलिखित बातों को सम्मिलित करना चाहिये—

1. नीति में पदोन्नति का प्रतिपादन—जिन पदों पर पदोन्नतियों द्वारा भर्ती हो जाती है, उनकी सच्चा प्रतिपादन के रूप में पदोन्नति नीति में सम्मिलित कर लेनी चाहिये । भर्ती करते समय इस बात का भी पूरा-पूरा ध्यान रखना चाहिये कि वास्तव में उस निश्चित प्रतिपादन के बराबर पदोन्नतियाँ की जाती हैं अथवा नहीं ।

2. पदोन्नति का आधार—पदोन्नति नीति में पदोन्नति के आधार की स्पष्ट व्याख्या कर लेनी चाहिये । यदि एक से अधिक आधारों पर पदोन्नतियाँ की जाती हैं तो इस सम्बन्ध में बहुत अधिक स्पष्टता से नीति निर्धारित कर लेनी चाहिये ।

3. योग्यता का निर्धारण—पदोन्नति के लिये आवश्यक योग्यता का निर्धारण कर लेना चाहिये और उनका नीति विवरण में उल्लेख कर देना चाहिये ।

4. पदोन्नति क्रम—पदोन्नति नीति में पदोन्नति के क्रम की भी निर्धारण कर लेना चाहिए ।

5. योग्यता आंकन—पदोन्नति के लिये योग्यताओं को माँकने की विधि का वर्णन भी पदोन्नति नीति में करना चाहिये ।

6 पदोन्नति का आदेश—पदोन्नति का आदेश किस अधिकारी द्वारा जारी किया जाएगा उस बात का स्पष्ट ध्यान होना चाहिए।

7. पदोन्नति के अवसरों की सूचना—प्रचंडी पदोन्नति नीति में यह भी व्यवस्था रखी है कि पदोन्नति के अवसरों की सम्बन्धित व्यक्तियों की सूचना दी जाए। नीति में सूचना तथा सूचना देने वाले आदि के सम्बन्ध में पूरा विवरण होना चाहिए।

8 पदोन्नति प्रक्रिया—पदोन्नति के समय प्रक्रिया की आवश्यकताओं का ध्यान पदोन्नति नीति में होना चाहिए।

9 पदोन्नति आवेदन—पदोन्नति नीति में यह भी स्पष्ट रूप से लिखना चाहिए कि पदोन्नति के लिए कोई आवेदन करनी है अथवा नहीं। यदि कोई आवेदन करनी है तो इसका स्वरूप क्या होगा।

10 अन्य बातें—पदोन्नति नीति में अन्य कई बातों को सम्मिलित किया जा सकता है जैसे अवसरों की हस्तक्षेप करने का अधिकार होगा या नहीं।

### पदोन्नति के आधार (Basis of Promotion)

पदोन्नति के दो प्रमुख आधार हैं। जिन्हें क्रमशः (1) वरिष्ठता आधार तथा (2) योग्यता आधार के नाम से जाना जाता है।

#### वरिष्ठता आधार (Seniority Basis)

वरिष्ठता कर्मचारियों की सेवा की अवधि में सम्बन्धित है। पदोन्नति का यह निश्चान्त उतना ही पुाना है जितनी मानव सभ्यता। भारत में रियासत का समय बना पुनः उनका उत्तराधिकारी हथा करता है। इसी प्रकार राजा का ज्येष्ठ पुत्र ही राजा हथा करता जा। इस प्रकार स्पष्ट है कि वरिष्ठ पदोन्नति का प्राचीनतम आधार है। ऐतिहासिक दृष्टि से पदोन्नति के आधार को सर्वप्रथम आधार माना गया है।

पदोन्नति की इस पद्धति में जो ज्यो उच्च पद रिक्त होने जाते हैं त्यो-त्यो क्रमशः वरिष्ठ व्यक्तियों को उन रिक्त पों पर राना जाता है। हमारे मध्य में इसमें कि व्यक्ति की मज्जे अधिक सेवा की अवधि होती है उसे सर्व प्रथम उच्च पद पर पदोन्नत किया जाता है। इस प्रकार की पदोन्नति में कर्मचारी को वृद्ध करना नहीं पड़ता है। इसी पदोन्नति उच्च पद पर रिक्त स्थान होने पर स्वतः होती रहती है।

लाभ (Advantages)—डॉ० पाइनर (Pinner) के अनुसार, 'यह स्थापित है और एक व्यक्ति व दूसरे व्यक्ति के मध्य पक्षपात पूर्ण विभेद करने की, दृढ़ पर धृष्ट की निशुक्ति, पदोन्नति के परिणाम के लिए उत्तरदायित्व के माप की आवश्यकता

मे बढ़ाती है।" संक्षेप में, बरिष्ठता के आधार पर पदोन्नति करने के निम्न प्रमुख लाभ हैं—

- (1) पदोन्नति के लिए निश्चित माप-दण्ड रहता है।
- (II) पदोन्नति का भय नहीं रहता है।
- (III) अच्छे पदोन्नति को तय करना सरल है।
- (IV) अच्छे मानवीय सम्बन्धों का निर्माण हो जाना है।
- (V) सभी लोग इसे स्वीकार करते हैं और चाहते हैं।
- (VI) औद्योगिक शान्ति बनी रहती है।
- (VII) कर्मचारियों की पदोन्नति की सुरक्षा बनी रहती है।
- (VIII) यह अधिक श्रम आवर्तन (Labour Turn-over) को रोकता है।
- (IX) यह आचार स्वचालित पदोन्नति प्रणाली का मूनासब करता है।
- (X) यह आधार व्यक्ति निरपेक्ष है।
- (XI) अनुभव को पर्याप्त महत्त्व मिलता है।

(XII) वृद्ध व्यक्ति से पहले युवा व्यक्ति पदोन्नत नहीं किया जा सकता है, जिससे उनके आत्म स्वाभिमान को ठेस नहीं पहुँचती है।

बोप (Disadvantage)—विस्मर (Pessimism) के मतानुसार "पदोन्नति का एक आधार केवल बरिष्ठता को ही बनाया जाता है, तो परिणाम यह होगा कि उच्च पद अयोग्य तथा अक्षम व्यक्तियों से भरने लगेंगे। इससे कर्मचारियों की महत्वाकांक्षा नष्ट हो जायेगी और वे अनिप्रेरणाएँ समाप्त हो जायेंगी, जिनके द्वारा कर्मचारी में व्यक्तित्व, साहस, आत्म निर्भरता तथा उत्तमिशील दृष्टिकोण का विकास होता है।" संक्षेप में, बरिष्ठता आधार पर पदोन्नति करने प्रमुख दोष निम्नानुसार हैं—

- (1) योग्यता एवं बरिष्ठता दोनों एक साथ उपलब्ध हो, यह आवश्यक नहीं है।
- (II) व्यक्ति को अपनी कार्यक्षमता में सुधार करने की प्रेरणा नहीं रहती है।
- (III) संस्था में कुशल व्यक्ति को आकर्षक नहीं लगना है।
- (IV) कम उम्र के कुशल कर्मचारी संस्था में नहीं रुक पाते हैं।
- (V) भर्ती करते समय बहुत ध्यान रखना पड़ता है।
- (VI) यह आधार अनुभव को अनावश्यक महत्त्व प्रदान करता है।
- (VII) यह आधार कर्मचारियों में प्रतियोगिता की भावना को समाप्त करता है।

ग्लेडन (Gladson) ने इस आधार की आलोचना करते हुए कहा है, कि यह आधार निम्न गलत मान्यताओं पर आधारित है :—

- (1) इसके अन्तर्गत यह मान लिया जाता है कि एक श्रेणी के सभी सदस्य पदोन्नति के योग्य होते हैं।

(ii) यह आधार यह मान्यता रखता है कि वरिष्ठता सूची प्रत्येक कर्मचारी को उच्च पद पर सेवा करने का अवसर देगी।

(iii) वरिष्ठता का निदान यह मानता है, निम्न पदों का प्रतिशत उच्च पदों की तुलना उँचा होता है।

(iv) उन आचार्यों की यह भी मान्यता है, कि रिक्त होने वाले पदों की संख्या पर्याप्त होती है।

इन दोषों में उपरान्त भी हम यह नहीं कह सकते हैं, कि वरिष्ठता आधार पदोन्नति के लिए अनुपयुक्त है। प्रत्येक कर्मचारी के लिए अनुभव एक बहुत बड़ी सम्पत्ति है। यह प्रत्येक कर्मचारी के लिए बहुत प्राबल्य है। किन्तु इसका तात्पर्य यह भी नहीं है कि वरिष्ठता ही पदोन्नति का आधार हो। इस सम्बन्ध में एक विद्वान का कथन है कि "यदि सबसे पुराने सर्वेसामयिक अधिक योग्य हैं तो संस्था तथा कर्मचारियों की साथ क्षमता को मापने की समस्या बहुत अधिक सरल हो जायेगी।" अतः वरिष्ठता का आधार को सर्वोत्तम मानना उचित नहीं है।

### योग्यता आधार

(Merit Basis)

निदान रूप से यह सभी स्वीकार करने है, कि पदोन्नति में इस आधार को अपनाया जाना चाहिये। तन्निष्ठ व्यवहार में योग्यता आधार को कोई भी स्वीकार नहीं करता है। जब भी कभी योग्यता का आधार पर पदोन्नति की जाती है, तो लाभ इसे पक्षानुपूरण पदोन्नति ही समझते हैं।

पदोन्नति की इस पद्धति में कर्मचारियों की योग्यताओं का मूल्यांकन (Merit rating) किया जाता है। इन हेतु विभिन्न परीक्षाएँ भी आयोजित की जा सकती हैं। जो व्यक्ति इन मूल्यांकन में सर्वाधिक उपयुक्त प्रतीत होता है उसे ही पदोन्नत किया जाता है।

#### लाभ (Advantages)

योग्यता के आधार पर पदोन्नति करने के निम्न लाभ हैं —

- (i) कुशल कर्मचारी संस्था में आकर्षित किये जा सकते हैं।
- (ii) व्यक्ति सर्वेसामयिक कार्यक्षमता में सुधार करने का प्रयत्न करता है।
- (iii) प्रत्येक कर्मचारियों को संस्था में रखा जा सकता है।
- (iv) यह आधार अनुभव का अनावश्यक महत्त्व प्रदान नहीं करता है।

#### दोष (Disadvantages)

योग्यताओं का मापन के होना हेतु भी इसमें कुछ दोष भी हैं, वे निम्न निम्न हैं —

- (i) संस्था के कर्मचारियों के मनोबल को ठेक पहुँचानी है।
- (ii) औद्योगिक प्रसन्नता उत्पन्न हो सकती है।
- (iii) संस्था में अत्यधिक धर्म आकर्षण होता है।

- (iv) पक्षपात का भय बना रहता है।
- (v) योग्यताओं का मूल्यांकन एक कठिन कार्य है।
- (vi) पदोन्नति की कोई गारन्टी नहीं रहती है।
- (vii) सभी व्यक्तियों का मूल्यांकन करना सम्भव भी नहीं है।

### वरिष्ठता बनाम योग्यता (Seniority vs Merit)

पदोन्नति के दोनो आधारों का अध्ययन करने के बाद अब समस्या यह है कि वरिष्ठता के आधार पर पदोन्नति की जाय या योग्यता के आधार पर। श्रम मन्त्रालय कर्मचारी इन बात पर बल देते हैं, कि वरिष्ठता को पदोन्नति का आधार माना जाना चाहिये, जबकि प्रबन्धक इस बात के विरुद्ध यह कहते हैं, कि वरिष्ठता का पदोन्नति का श्रेयला आधार नहीं माना जा सकता है। उनका कहना है कि एक कर्मचारी जिसने एक लम्बे समय तक कार्य किया है, उसे कुछ विशेष पुरस्कार या प्रतिफल मिलना ही चाहिये, किन्तु सेवा की अवधि को ही ध्यान में रखकर पदोन्नति करना उचित नहीं है। श्रम प्रबन्धका का मत है कि पदोन्नति में वरिष्ठता के साथ-साथ योग्यताओं एवं क्षमताओं की भी ध्यान में रखना चाहिये।

फ्लिप्पो (Flippo) का सुझाव है कि यह ठीक नहीं कि वरिष्ठता का बिल्कुल ही ध्यान में नहीं रखा जाय। वरिष्ठता का अपना महत्त्व है। कई समस्याओं में वरिष्ठता एवं योग्यता दोनों आधारों को पदोन्नति हेतु प्रयुक्त किया है। उन्होंने कहा है कि "जबकि योग्यता करीब करीब समान हो, तब वरिष्ठता के आधार पर ही पदोन्नति की जानी चाहिये।"

अतएव एक मध्यम मार्ग की आवश्यकता है। वरिष्ठता एवं योग्यता दोनों को ही पदोन्नति का आधार माना जाना चाहिये। जब भी दो कर्मचारी समान वरिष्ठता के उपलब्ध हों, तो उनमें अधिक योग्य व्यक्ति को पदोन्नति करना ही उचित होगा। यदि दो कर्मचारी समान योग्यता के उपलब्ध हों तो वरिष्ठता को पदोन्नति का अवसर मानना उचित होगा। पिगर्स तथा मायर्स (Pigors and Myre) के अनुसार प्रबन्धकों को पदोन्नति में योग्यता को वरिष्ठता से अधिक दल देना चाहिये। उन्होंने आगे लिखा है कि वरिष्ठता को पदोन्नति में तभी स्वीकार करना चाहिये, जब कि दोनों व्यक्तियों की योग्यता भावी उच्च पदों के कार्यों को करने में समान रूप से सक्षम हों।

निष्कर्ष रूप में कहा जा सकता है कि पदोन्नति में किसी एक आधार पर बल देना अनुपयुक्त होगा। प्रत्येक आधार का अपना महत्त्व है, जिस आवश्यकतानुसार प्रयुक्त करना चाहिये।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 पदोन्नति मे क्या अभिाय है ? इसकी आवश्यकता तथा उद्देश्यो का वर्णन कीजिये ।

*What is Promotion ? Describe its need and objects.*

2. पदोन्नति के विभिन्न आधारो का तुलनात्मक महत्त्व बताइये ।

*Discuss the comparative importance of different basis of Promotion.*

- 3 एक सफल पदोन्नति की योजना की क्या विशेषताये होती हैं ।

*What are the characteristics of a successful promotion plan ?*

---



## कार्यालय वेतन प्रशासन (Office Salary Administration)

*"That man is truly free who desires what he is able to perform, and does what he desires."*  
—Rousseau

यद्यपि मनुष्य वेतन घन कमाने के लिए ही कार्य नहीं करता है, किन्तु घन एक महत्वपूर्ण प्रेरक तत्व है, जिसमें प्रभावित होकर वह कार्य करता है। अतः प्रत्येक व्यक्ति को उचित पारिश्रमिक दिया जाना परमावश्यक होता है। एक संस्था में जहाँ पर कई हजार लोग कार्य करते हैं, वहाँ प्रत्येक के वेतन के पहलू पर सोचना प्रबन्धकों का कर्तव्य है। उन्हें उनके लिए उचित वेतन खुशहाल निर्धारित करनी पड़ती है, उन्हें अधिकधिक कार्य हेतु प्रोत्साहित करने के लिए प्रेरणात्मक वेतन की व्यवस्था करनी पड़ती है। इनके अतिरिक्त, वेतन से सम्बन्धित अन्य कई पहलुओं पर पर्याप्त ध्यान देने के लिए कार्यालय में भी कुशल वेतन प्रशासन की आवश्यकता पड़ती है।

### कार्यालय वेतन को प्रभावित करने वाले तत्त्व (Factors Affecting Office Salaries)

कार्यालय के कार्यों के लिए दिये जाने वाले वेतन को कई चीजें प्रभावित करती हैं। उनमें से कुछ के बातें इस प्रकार हैं—

1. प्रचलित वेतन दर (Prevailing Salaries)—कार्यालय कामों के लिए दिये जाने वाले वेतन को सर्वाधिक रूप से प्रभावित करने वाला तत्व प्रचलित वेतन दर है। ब्लेचर (Blecher) के शब्दों में, "सम्भवतः दूसरे उद्योगों में समान कार्य के लिए दिये जाने वाले वेतन तथा मजदूरी का स्तर संस्था में वेतन निर्धारण में सर्वाधिक प्रभावशाली तत्व है।" व्यवहार में प्रायः अन्य संस्थाओं द्वारा दिये जाने वाले वेतन को सर्वाधिक महत्व दिया जाता है। यह सही भी है, कि अल्पकाल में विभिन्न संस्थाओं के कार्यालयों के कर्मचारियों का वेतन भिन्न-भिन्न हो जाता है किन्तु दीर्घकाल में सभी संस्थाओं में वेतन लगभग समान हो जाता है।

वेतन निर्धारित करने समय प्रचलित वेतन दर को ध्यान में रखना बहुत ही महत्वपूर्ण है। यदि प्रचलित वेतन दर को ध्यान में रखकर वेतन निर्धारित नहीं

किया जाता है, तो सस्था में अच्छे कर्मचारी कभी भी आना पसन्द नहीं करेंगे। यदि कर्मचारी सस्था में आ भी जाते हैं, तो वे लम्बे समय तक सस्था में नहीं रहेंगे। अतः प्रचलित बतन दर को ध्यान में रखकर बतन का निर्धारण करना चाहिए।

2 कर्मचारियों की मांग एवं पूर्ति (Supply and Demand)—बेतन निर्धारण में कर्मचारियों की मांग एवं पूर्ति का भी प्रभाव पड़ता है। यदि कार्यालय का काम किसी विनिम्न प्रवृत्ति का है और उसे करने के लिए विविध ज्ञान वाले व्यक्ति की आवश्यकता है तथा उसे कार्य के लिए योग्य व्यक्ति बहुत ही सीमित मात्रा में हैं तो ऐसे कर्मचारियों का बतन बहुत ही अधिक लगना पड़ता है। इससे विपरीत मामान्य निषिद्धा का बतन कम लगा जा सकता है, क्योंकि ऐसे कई निषिद्धा आसानी से उपलब्ध हो सकते हैं।

3 सस्था की भुगतान क्षमता (Capacity to Pay)—बेतन मांग एवं पूर्ति के आधार पर कोई सस्था लम्बे समय तक बतन का भुगतान नहीं कर सकती है। सस्था की बतन भुगतान करने की क्षमता भी बतन को निर्धारित करती है। जिन सस्थाओं में प्रतिस्पर्धा कम होती है या अन्य किसी प्रकार के लाभार्जन अच्छे होते हैं तो वह सस्था बहुत ऊँची दर से भी बतन दे सकती है, जबकि दूसरी सस्था जिसमें लाभार्जन कम हो, बतन ऊँची दर से भुगतान करने में असमर्थ रहती है। अतः सस्था की भुगतान क्षमता भी बतन को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करती है।

4 अन्य विभागों में बतन (Salary in other Departments)—कार्यालय कर्मचारियों को बतन दूसरे विभागों तथा सस्था के अन्य कार्यों में लगे हुए व्यक्तियों के बतन से भी प्रभावित होता है। अतः कार्यालय कर्मचारियों का बतन निर्धारित करने समय अन्य विभागों के कर्मचारियों के बतन को भी ध्यान में रखना चाहिए।

5 जीवन निर्वाह व्यय (Cost of Living)—बेतन निर्धारित करने में जीवन निर्वाह व्यय का भी प्रभाव पड़ता है। प्रत्येक कर्मचारी को उतना बतन आवश्यक मिलना चाहिए ताकि वह अपने तथा अपने परिवार का भरण-पोषण आसानी से कर सके। यदि कर्मचारी का इनका बतन भी नहीं मिलता है, तो कर्मचारी की कार्यकुशलता की आशा करना व्यर्थ है। अतः बतन निर्धारित करने समय इस तथ्य को भी ध्यान रखना चाहिए। यह तथ्य नतुन अली कर्मचारियों के बतन निर्धारण में विशेष रूप से ध्यान में रखना चाहिए क्योंकि उनका बतन स्तर ही बहुत ही नीचा होता है।

6 राजकीय नियम तथा नीतियाँ (Government Rules and Policies)—कर्मचारियों के बतन निर्धारण में राजकीय नियमों की कभी भी अवहेलना नहीं करनी चाहिये। भारत में न्यूनतम मजदूरी अधिनियम लागू है, जिसमें ध्यान में रखकर कर्मचारियों का बतन निर्धारित करना चाहिए। इसी प्रकार सरकार की नीतियों पर भी पर्याप्त ध्यान देना चाहिए। सरकार की नीति समाजवादी समाज

की संरचना करने की है, शरीरों को ऊपर उठाने की है। अतः वेतन निर्धारित करते समय इन बातों को भी ध्यान में रखना चाहिए।

7 कार्य की प्रकृति (Nature of the work)—कार्य प्रकृति भी वेतन को प्रभावित करती है। तकनीकी प्रकृति के कार्यों को करने वाले कर्मचारियों को सामान्य कार्य करने वाले कर्मचारियों से अधिक वेतन मिलता है। उदाहरणार्थ, एक कम्प्यूटर ऑपरेटर को टेलीफोन ऑपरेटर से अधिक वेतन मिलता है। अतः वेतन निर्धारण में इस तथ्य पर भी ध्यान देना चाहिए।

8 श्रम संघों का प्रभाव (Influence of Trade Unions)—श्रम संघ भी वेतन को बढ़ा सकते हैं, ऐसा पिछले कुछ समय में हुआ है। श्रम संघ जिनसे अधिक शक्तिशाली होते हैं, वेतन उतना ही अधिक मिल सकता है।

इस प्रकार इन विभिन्न तत्वों का वेतन पर प्रभाव पड़ता है। अतः इनका वेतन निर्धारित करते समय ध्यान में रखना चाहिए।

### वेतन निर्धारित करते समय ध्यान रखने योग्य बातें (Factors to be Considered while determining Salaries)

अथवा

#### वेतन प्रशासक के सिद्धान्त

#### (Principles of Salary Administration)

कार्यालय में विभिन्न कार्यों के लिए वेतन श्रृंखला निर्धारित करते समय निम्नलिखित सिद्धान्तों का पालन करना चाहिये —

1. प्रत्येक कार्य के लिये अलग वेतन श्रृंखला—वेतन श्रृंखला बनाने समय कार्यालय के प्रत्येक कार्य के लिए अलग-अलग वेतन श्रृंखला निर्धारित करनी चाहिए। इससे कार्यों में विशिष्टीकरण करना भी सरल हो जाता है।

2. उचित वेतन—किसी भी पद के लिए कम से कम उतना वेतन प्रयोज्य रखना चाहिये, जिसमें कर्मचारियों को संस्था के कार्यालय में कार्य करने के लिए प्रार्थित किया जा सके तथा संस्था में पर्याप्त लम्बे समय तक बने रहने को बाध्य किया जा सके।

3. मितव्ययी—कार्यालय के कर्मचारियों की वेतन श्रृंखला निर्धारित करते समय मितव्ययता का भी पर्याप्त ध्यान रखना चाहिए। वेतन पद्धति में कर्मचारियों को तो पर्याप्त वेतन मिलना ही चाहिए, किन्तु संस्था को भी कोई हानि नहीं होनी चाहिए।

4. नीचे पद से ऊंचे पद का वेतन अधिक होना चाहिये—कार्यालय कर्मचारियों का वेतन निर्धारित करते समय इस बात को भी ध्यान में रखना चाहिए कि कार्यालय में ऊंचे पद वाले को नीचे पद वाले से अधिक वेतन मिले। व्यावहारिक रूप से उक्त स्थिति को कभी भी प्रष्ट नहीं माना जाता है जिसमें अधिकारी से अधीनस्थ को अधिक वेतन मिलता है।



## लाभ (Advantages)

केवल वेतन पद्धति में पारिश्रमिक का भुगतान करने में कई लाभ होने हैं, वे निम्न प्रकार हैं —

### (अ) नियोजताओं को लाभ

1 गणना में सरलता—पारिश्रमिक भुगतान की इस पद्धति का सबसे बड़ा लाभ यह है कि यह पद्धति अत्यन्त सरल है। इस पद्धति से पारिश्रमिक की गणना करना सर्वाधिक रूप में आसान है।

2 मितव्ययता—गणना में सरलता होने के कारण इसमें न तो अधिक समय ही लागत है और न ही किसी प्रकार के गणना यन्त्र (Calculating Machine) में धन विनियोग करने की आवश्यकता पड़ती है। इस प्रकार यह विधि मितव्ययी मानी जाती है।

3 भुगतान की जाने वाली राशि का अनुमान—इस विधि का एक बहुत बड़ा लाभ यह है कि तत्प्रायः पहले से ही यह आसानी से अनुमान लगा सकती है कि उसे कब-कब मिनती राशि का कर्मचारियों को भुगतान करना पड़ेगा। इस प्रकार कार्यालय व्यय बजट (Office expense budget) बनाना बहुत सरल हो जाता है।

4. कर्मचारियों की क्रियाओं पर अधिक नियंत्रण—जब वेतन के आधार पर पारिश्रमिक का भुगतान किया जाता है, तो कार्यालय प्रबन्धक कर्मचारियों की क्रियाओं पर अधिक नियंत्रण स्थापित कर सकते हैं एवं कर्मचारियों से उचित प्रकार से कार्य करवा सकते हैं।

### (ब) कर्मचारियों के दृष्टिकोण में लाभ

1. निश्चित आय—इस विधि से पारिश्रमिक प्राप्त करने से कर्मचारियों को सबसे बड़ा लाभ यह होता है कि उन्हें निरन्तर सही आय प्राप्त होती रहती है। बाह्य कार्यालय में कार्य की मात्रा घटे अथवा बढ़े, उसके वेतन पर कोई प्रभाव नहीं पड़ता है।

2 भविष्य की चिन्ताओं से मुक्ति—चूँकि कर्मचारियों को वेतन की एक निश्चित राशि एवं निश्चित समय के पश्चात् मिलती रहती है। अतः उन्हें भविष्य की चिन्ता नहीं रहती है, यदि वे लगातार सतर्कता पूर्वक कार्य करते रहे।

3 स्वतः वेतन वृद्धि—प्रायः वेतन की एक निश्चित श्रृंखला (Pay scale) होती है। अतः सामान्यतः प्रत्येक कर्मचारी को एक निश्चित अवधि के बाद स्वतः वृद्धि प्राप्त हो जाती है। उसे वेतन वृद्धि के लिये भी चिन्तित होने की आवश्यकता नहीं रहती है।

4 नये कर्मचारियों को अच्छा पारिश्रमिक—इस विधि से वेतन मिलने के कारण नये कर्मचारियों को जिनकी प्रारम्भिक कार्य क्षमता अपेक्षाकृत कम होती है, को भी अच्छा वेतन प्राप्त हो जाता है।

ग्राहक के दृष्टिकोण से सोचना प्रारम्भ करता है और वह उन वही सब सोचने के लिये प्रेरित करता है, जो वह स्वयं सोचता है।<sup>1</sup>

नॉरस (Knox) के अनुसार "विक्रयकला मानवीय इच्छाओं को मानवीय आवश्यकताओं में परिवर्तित करने की योग्यता है।"<sup>2</sup>

नाइस्ट्रोम (Nyström) द्वारा दी गई परिभाषा भी नासम की परिभाषा से मिलती-जुलती ही है। परन्तु नाइस्ट्रोम ने कुछ विशेष शब्दों का प्रयोग कर अधिक स्पष्ट कर दिया है। उनके अनुसार "विक्रयकला माल प्रस्तुत करने की वह कला अथवा चतुराई है, जो माल के प्रति गंभीर एवं विपरीत विचारों की भाँति अथवा इच्छा में परिणत कर देती है।"<sup>3</sup>

हास तथा एर्नेस्ट (Hass and Ernest) के अनुसार 'विक्रयकला वस्तुओं एवं सेवाओं के स्वरूप को कला की सुविधा एवं लाभ के सन्दर्भ में व्याख्या करने तथा उसे सही प्रकार एवं किस्म की वस्तु अथवा सेवा के रूप में तैयार करना व प्रोत्साहित करने की योग्यता है।'<sup>4</sup>

विक्रयकला क्षेत्र के विश्व प्रसिद्ध विद्वान् हेरबर्ट एन. कॅसन (Herbert N. Casson) के अनुसार "विक्रयकला पारम्परिक दृष्टि के लिये दूसरे व्यक्तियों का समझना, अनुकरण करना तथा प्रभावित करने की कला है।"<sup>5</sup>

ग्रीफ (Grief) के अनुसार "विक्रयकला वास्तव में, मानविक प्रोत्साहन है तथा दूसरे की सेवा करने की वास्तविक दृष्टि है, जो ग्राहकों को उनके रूप की समस्याओं का सर्वोत्तम हल प्रदान करती है।"<sup>6</sup>

कौच (Couch) के अनुसार "विक्रय कला वह विज्ञान है जिससे सम्भावित

1. The act of Salesmanship consists of one human mind influencing another human mind. A salesman also sell his point of view to his prospective customer and leads his mind to the point where he will accept the salesman's theory."  
—Henry Ford

2. Salesmanship is the ability to change human need into human want  
—J. S. Knox

3. "Salesmanship is the skill or art of presentation of goods so as to convert neutral or even negative attitudes towards them into positive wants or demands."  
—Paul H. Nyström

4. Salesmanship is the ability to interpret product and service features in terms of benefits and advantages to the buyer and to persuade and to motivate him to buy the right kind, quality of product or service."  
—Kenneth B. Hass & John W. Ernest

5. "Salesmanship is the art of understanding, approaching and influencing other people for mutual benefit."  
—Herbert N. Casson

6. Salesmanship is sincere oral persuasion and a genuine interest in serving others, harnessed to provide customers with the best solutions to their buying problems."  
—Edwin Charles Grief

कार्य करता है। ऐसी स्थिति में प्रबन्धकों को उनकी क्रियाओं पर अधिक नियन्त्रण रखना होता है, ताकि उनमें पूरा कार्य करवाया जा सके।

7 प्रशिक्षण पर व्यय—जब अकुशल कर्मचारी पर्याप्त नियन्त्रण के बावजूद भी अपनी कार्य कुशलता नहीं बढ़ा पाते हैं, तो उनको पुनः प्रशिक्षण देना पड़ता है।  
 8 त. प्रशिक्षण का प्रतिरिक्त वित्तीय भार भी कार्यालय को उठाना पड़ता है।

8 सोचहीन—पारिश्रमिक भुगतान की यह पद्धति सोचहीन है। इनमें परिस्थितियों के अनुसार तथा आवश्यकताओं के अनुसार परिवर्तन सम्भव नहीं होते हैं।

9 कर्मचारियों के आकर्षण में वृद्धि—इस पारिश्रमिक पद्धति का एक दोष यह भी है, कि इसमें कर्मचारियों के आकर्षण में वृद्धि होती है। कुशल कर्मचारियों को ज्योंही दूसरी सत्ता में अच्छे पारिश्रमिक मिलान के अवसर दिखाई देने हैं, वे इस सत्ता को छोड़कर चले जाते हैं।

## (ब) कर्मचारियों की दृष्टि से दोष

1 प्रभिवेष्टा का अभाव—इस विधि से सभी प्रकार के कुशल एवं अकुशल कर्मचारियों को लगभग समान वेतन मिलता है। इसके परिणामस्वरूप कर्मचारियों को अधिक कार्य करने की प्रेरणा नहीं मिल पाती है। वे यह अच्छी तरह जानते हैं कि प्रतिरिक्त कार्य से उन्हें प्रतिरिक्त लाभ नहीं मिलेगा। अतः वे उतना ही कार्य करते हैं, जितना कार्य करना आवश्यक होता है।

2 दक्षता का अभाव—प्रभिवेष्टा का अभाव में जब कर्मचारी लगन रचि एवं परिश्रम से पर्याप्त कार्य नहीं करते हैं, तो वे दक्ष नहीं बन पाते हैं। अतः सत्ता में अदक्ष व्यक्ति बढते हैं।

3 जीवन-स्तर एवं कीमत-स्तर का सम्बन्ध नहीं—पारिश्रमिक की इस पद्धति का कर्मचारियों की दृष्टि से यह भी एक महत्वपूर्ण दोष है, कि इस पद्धति का जीवन-स्तर एवं वाजार-मूल्यों से कोई सम्बन्ध नहीं होता है। अतः इस पद्धति में विक्रयकर्ताओं का कीमतों के बढ़ने के साथ साथ वेतन नहीं बढ़ पाता है, जिससे उनके जीवन स्तर में गिरावट आने लगती है।

4 वेतन शृंखला पार करने पर श्राय स्थिर—जदि कर्मचारी अपनी सम्पूर्ण वेतन शृंखला पार कर लेता है, तो इसके बाद उसे सदैव ही उसी वेतन पर कार्य करना पड़ता है। स्वतः वेतन वृद्धि सम्भव नहीं हो पाती है। इस कारण भी कर्मचारियों की कार्य में अधिक रचि नहीं रहती है।

इस प्रकार इन उपर्युक्त दोषों के कारण ही पारिश्रमिक की इस विधि को अपर्याप्त एवं असतोषप्रद माना जाता है।

## II. प्रेरणात्मक वेतन पद्धति (Incentive Salary Plan)

प्रेरणात्मक वेतन पद्धति वेतन भुगतान की वह पद्धति है, जिसने द्वारा कर्मचारियों को अपनी कार्यक्षमता तथा कार्यकुशलता बढ़ाने के लिए प्रोत्साहन दिया जाता है। इस पद्धति के अनुसार जा कर्मचारी, जितना अधिक कार्य करता है, उसे उतना ही अधिक पारिश्रमिक भी दिया जाता है। अर्थात् एक निश्चित प्रमाण में अधिक कार्य करने वाले कर्मचारी को एक निश्चित वेतन के अतिरिक्त राशि प्रदान की जाती है। ऐसी पद्धति लागू करने का उद्देश्य कम से कम खर्च पर अधिकधिक कार्य करवाना होता है, किन्तु प्रेरणात्मक वेतन पद्धति कार्यालय कर्मचारियों को वेतन बढ़ाने के लिए बहुत ही कम प्रयोज की जाती है। मैनेजल प्रॉविन मैनेजमेन्ट असोसिएशन अमेरिका (National Office Management Association U S A) द्वारा किये गये, एक अनुसंधान से यह बात दृष्टा है, कि 99 पक्षाधरो के कार्यालयों में से 10 कार्यालयों में ही प्रेरणात्मक वेतन पद्धति अपनाई जाती है।

नाम (Advantages)

प्रेरणात्मक पद्धति के निम्नलिखित प्रमुख लाभ हैं

(प्र) नियोजताओं के दृष्टिकोण से -

1. कर्मचारियों के कार्य का मूल्यांकन—इसमें कर्मचारियों को उनके कार्य के अनुसार पारिश्रमिक दिया जाता है। अतः उनके कार्य का समय समय पर स्पष्ट मूल्यांकन होता रहता है। जब भी पारिश्रमिक दिया जाता है, कार्य प्रगति की जानकारी हा जाती है।

2. नियंत्रण की कम समस्या—इस पद्धति में पारिश्रमिक का भुगतान करने का एक महत्वपूर्ण लाभ यह होता है, कि कर्मचारियों पर नियंत्रण की समस्या नहीं रहती है। कर्मचारी स्वयं अधिकाधिक कार्य करने में लगे रहते हैं क्योंकि उन्हें अधिक कार्य करने पर अधिक पारिश्रमिक भी मिलता है। इन प्रकार कर्मचारियों के नियंत्रण की समस्या कम हो जाती है।

3. अनुकूल कर्मचारियों से हानि नहीं—किसी वेतन विधि में 'फोड़े छोड़ गये एक समान' समझे जाते हैं। सभी को समान वेतन दिया जाता है। इसमें कार्यालय को हानि होती है किन्तु प्रेरणात्मक वेतन पद्धति का यह लाभ है कि कुशल कर्मचारियों को अधिक तथा अनुकूल कर्मचारियों को कम पारिश्रमिक मिलता है। अतः कार्यालय को अनुकूल कर्मचारियों से हानि नहीं उठानी पड़ती है।

4. कार्यालय में हानि की सम्भावना कम—चूँकि प्रत्येक कर्मचारी को उसके काम के अनुसार वेतन मिलता है। अतः सामान्यतः कार्यालयों में हानि की सम्भावनाएं कम हो जाती है।

5. समय पर कार्य करना सरल—प्रेरणात्मक पद्धति के पारिश्रमिक का भुगतान करने में समय पर कार्य करने के मध्य को पूरा करना आसान हो जाता है।



जब कभी भी कार्यालय कार्य पूर्व निर्धारित सध्यों के अनुरूप नहीं हो रहे हों, त प्रेरणात्मक बतन बटा कर कार्य पूरे करवाये जा सकते हैं ।

6 कार्यालयों को अच्छे कर्मचारियों की प्राप्ति—पारिश्रमिक मुताबान की इस पद्धति का एक प्रभाव यह भी पड़ता है, कि कार्यालय में अच्छे एव कार्य कुशल कर्मचारी आने लगते हैं । इसका कारण स्पष्ट है कि उन्हे कार्य के अनुसार पारिश्रमिक मिलता है ।

7 मितव्ययता—इस पद्धति के अपनाने से सस्थान में कार्यालय खर्च में कमी आने लगती है, कर्मचारियों पर नियंत्रण की आवश्यकता नहीं रहती है, बतन कार्य के आधार पर दिया जाता है तथा सस्थान में कुशल कर्मचारियों के आने पर प्रशिक्षण आदि की भी जरूरत कम पड़ती है । परिणामस्वरूप इन मर्दों पर होने वाले व्यय में कमी होने लगती है तथा सस्था को मितव्ययता प्राप्त हो जाती है ।

8. पारिश्रमिक बढ़ाने की समस्या नहीं—प्रेरणात्मक बतन पद्धति के आधार पर पारिश्रमिक देने की स्थिति में सामान्यतः कर्मचारियों को, अपने पारिश्रमिक का बढ़वाने के लिये, आन्दोलनात्मक तरीका नहीं अपनाते हैं । वे स्वयं अधिक कार्य करके अधिक पारिश्रमिक प्राप्त कर लेते हैं ।

9 सीमित आवर्तन—कर्मचारियों को पर्याप्त पारिश्रमिक मिलने से कर्मचारी सस्था में ही बने रहना पसन्द करते हैं । इससे कार्यालय में कर्मचारियों का आवर्तन (Turn over) घटने लगता है ।

(ब) कर्मचारियों के दृष्टिकोण से :

1 कार्यानुसार पारिश्रमिक—इस पद्धति में कार्यानुसार पारिश्रमिक मिलता है । अतः सामान्यतः सभी कुशल कर्मचारी वर्ग इसे पसन्द करते हैं ।

2. कार्य-क्षमता में सुधार का अवसर—पारिश्रमिक मुताबान की यह पद्धति कर्मचारियों को अपनी कार्य क्षमता में सुधार करने का अवसर एवं प्रेरणा देती है । इसका प्रमुख कारण यह है कि इस पद्धति में जो जितना अधिक कार्य करता है, उतना ही उसे पारिश्रमिक अधिक मिलता है । इसके परिणामस्वरूप ही कई नार व्यक्ति अधिक कार्य करने लग जाते हैं और अपनी कार्य-क्षमता में सुधार कर लेते हैं ।

3. स्वतन्त्र रूप से कार्य करने का अवसर—जब इस पद्धति से पारिश्रमिक मिलता है, तो प्रायः कर्मचारियों को अधिक नियंत्रण में रहने की आवश्यकता नहीं पड़ती है ।

4 कुशल कर्मचारियों को सुविधा—कुशल कर्मचारियों का प्रदन्वको की कुशा पर रहने की आवश्यकता नहीं पड़ती है, क्योंकि वे अधिकाधिक कार्य करके अधिकाधिक पारिश्रमिक प्राप्त कर लेते हैं ।

## दोष (Disadvantages)

प्रगणात्मक बतन पद्धति के प्रमुख दोषों का निम्नलिखित शीर्षक में अध्ययन किया जा सकता है।

### (अ) निचोस्ताओं के दृष्टिकोण से

1. काय प्रमाण करना कठिन—कायाभ्युपगम के कार्यों की प्रवृत्ति ही ऐसी होती है कि उनके लिए प्रमाण निश्चित करना ही कठिन होता है। अतः प्रेरणात्मक बतन पद्धतियों के राग वर्णन में भी कठिनाई उत्पन्न होती है।

2. माप्यताओं पर प्रमाण आधारित—प्रगणात्मक बतन लागू करने के लिए जो प्रमाण निश्चित किए जाते हैं वे प्रमाण पूर्णतः माप्यताओं और अनुमानों पर आधारित होते हैं। अतः पारिधर्मिक वा मनोप्रेरक आधार निश्चित करने में कठिनाई आती है।

3. समान वेतन पद्धति का अभाव—जो कि कायाभ्युपगम के सभी कार्यों के लिए प्रमाण निश्चित करना सम्भव नहीं होता है। इसलिए जिन कार्यों के लिए प्रमाण निश्चित हो जाते हैं उनके लिए प्रगणात्मक बतन पद्धति अपनाई जाती है। जिन कार्यों में प्रमाण निश्चित नहीं हो पाता है उनके लिए केवल बतन पद्धति अपनाई जाती है। इस प्रकार एक ही कायाभ्युपगम में भिन्न भिन्न बतन पद्धति का प्रयोग करना पड़ता है।

4. गणना में कठिनाई—प्रगणात्मक बतन पद्धति से बतन की गणना करने में कुछ कठिनाइयाँ आती हैं। अतः केवल बतन पद्धति में जितनी कठिनाइयाँ नहीं आती हैं।

5. गतियों की सम्भावना—प्रगणात्मक बतन पद्धति में अधिक कार्य करने से अधिक बतन मिलता है। अतः कामकाज में अधिक कार्य करने पर ध्यान देने वाला है और अतः गतियों की सम्भावना बढ़ जाती है।

6. अनुपस्थिति शक्तियाँ—कामकाज में अधिक समय में बहुत कार्य पूरा कर देते हैं और अधिक धन कमा लेते हैं। वे रात में निश्चित होकर सुट्टी पर जाते हैं तथा कार्य से अनुपस्थित रहते हैं। इससे समस्या के कार्यों में अनियमितता आने लगती है।

### (ब) कामचारियों के दृष्टिकोण से

1. ऊँचे प्रमाण—प्रगणात्मक बतन पद्धति का कामचारी इसलिए विरोध करता है कि प्रत्येक उनके कार्यों के लिए बतन ऊँचे प्रमाण आधारित होता है। निम्न पूरा करना आसान कार्य नहीं होता है।

2. प्रेरणात्मक वेतन कम—जो प्रमाणों के अतिरिक्त प्रेरणात्मक रूप में दिया जाना चाहिए बतन भी बहुत कम मिलता है। इस प्रकार उनका विद्रोह होता है।

3. भौतिक व्यायाम पर कम ध्यान—प्रगणात्मक बतन पद्धति में कोई भी संगठन अपने कामचारियों के भौतिक व्यायाम पर अधिक ध्यान नहीं देता है। वे

केवल कुछ धन अधिक देकर तात्कालिक सतुष्टि प्रदान कर अत्यधिक कार्य करवा लेते हैं। वे उनके भावी जीवन के बारे में कुछ भी ध्यान नहीं देते हैं।

4. आपसी द्वेष—जिन कार्यों के प्रभाव निश्चित होते हैं, उनमें ही प्रेरणात्मक वेतन पद्धति लागू की जा सकती है। अतः जिन कार्यों में प्रमाण निश्चित करना सम्भव नहीं होया, यह पद्धति लागू नहीं की जा सकेगी। परिणामस्वरूप, कर्मचारियों में आपसी द्वेष उत्पन्न होना स्वाभाविक है।

5. कर्मचारियों को छुट्टी तथा ले ऑफ—प्रेरणात्मक वेतन पद्धति से वेतन देकर कुछ ही समय में सभी या अधिकांश कार्य पूरे करवाये जाते हैं। परिणामस्वरूप, बाद में कार्य में कमी हो जाने पर कर्मचारियों को हटाया जा सकता है।

### प्रेरणात्मक वेतन पद्धति की उपयोगिता (Office of Incentive Salary Plan)

कार्यालय में प्रेरणात्मक वेतन पद्धति की उपयोगिता निम्नलिखित परिस्थितियों में हो सकती है—

1. जब कार्य प्रभावित (Standardised) हो।
2. जब कार्य की दरों को निश्चित किया जा सकता हो।
3. जब कार्य में पर्यवेक्षण या निरीक्षण करना कठिन हो।
4. जहाँ कार्यालय में कार्य अत्यधिक हो।
5. जहाँ कार्य में लोगों को अरुचि पैदा हो सकती हो।
6. कर्मचारियों एवं सेवायोजकों में आपसी सहमति हो गई हो।
7. जब अच्छे कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने की आवश्यकता हो।
8. जब अच्छे कर्मचारियों को सस्या के बाहर जाने से रोकना हो।
9. जब कर्मचारी स्वतन्त्रतापूर्वक कार्य करना पसन्द करते हो।
10. जब कर्मचारियों की कार्यक्षमता में सुधार करने की आवश्यकता हो।
11. उच्च प्रबंधकों को प्रेरणात्मक वेतन पद्धति उपयुक्त प्रतीत हो।
12. जब प्रेरणात्मक वेतन पद्धति लागू करना सरल हो।
13. जब वेतन बढ़ने से कार्य की मात्रा तथा गुण भी बढ़ सकते हो।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. कार्यालय कर्मचारियों के वेतन को प्रभावित करने वाले तत्वों का वर्णन कीजिये।

Discuss the factor effecting salary of office personnel.

- 2 कार्यालय कर्मचारियों को वेतन मुश्तान करने की पद्धतियों का वर्णन कीजिये ।

Discuss the methods of payment of salaries to the office personnel

- 3 कार्यालय कर्मचारियों का वेतन निर्धारित करते समय कौन कौन सी बातें ध्यान में रखनी चाहिये ?

What factors should be considered while determining salaries for office personnel ?

- 4 किन परिस्थितियों में कार्यालय में प्रेरणात्मक मृति पद्धति लागू की जा सकती है ?

Under what circumstances can incentive wage system be used in the office ?

---

## इकाई-4

### (UNIT-4)

1. विनयकला . एक परिचयात्मक विश्लेषण
2. एक सफल विनयकर्ता के गुण
3. विनयकर्ताओं के प्रकार
4. विनयकर्ताओं का चुनाव
5. विनयकर्ताओं का प्रशिक्षण
6. विनयकर्ताओं का पारिभ्रमिक
7. विनयकर्ताओं की प्रमोशन

# विक्रयकला : एक परिचयात्मक विश्लेषण

(Salesmanship As Introductory Analysis)

*Nothing has value until it has been demonstrated that it  
can be sold*  
—Charles H. Schwab

अमरिका के प्रसिद्ध विक्रयकर्त्ता रड मोटले (Red Motley) ने एकनाम कहा है "बिना किसी की मदद से कुछ भी सम्भव नहीं है।" (Nothing happens till somebody sells something) इस कथन में तनिक भी अमर्यादता नहीं लगती है। विक्रय ही प्रत्येक उत्पादन का आदि एवं अन्त है। विक्रय पर ही प्रत्येक व्यावसायिक मस्या की समुद्धि निर्भर करती है। सम्भवतः विक्रय में ही प्रत्येक व्यावसायिक मस्या का अधिकारा प्राप्त होनी है। अतः विक्रय की किसी व्यावसायिक मस्या की रीढ़ की हड्डी कहा जाय तो कोई अनिवार्यता नहीं होगी। परन्तु वर्तमान प्रतिस्पर्धामय युग में विक्रय करना एक सरल कार्य नहीं है।

आज का बाजार 'क्रेता का बाजार' कहलाता है। जहाँ नता को "बाजार का राजा" (Customer is a king of the market) समझा जाता है। जना की सन्तुष्टि एवं लाभ को प्राथमिकता दी जाती है। विक्रयकर्त्ता क्रेता के मन की समस्या का निवारण करना अपना कर्तव्य समझता है। ऐसी स्थिति में विक्रयकला का अपना विशेष महत्त्व है। विक्रयकला द्वारा क्रेता की इच्छाएँ जाग्रत कर, उनकी सन्तुष्टि की जाती है। इच्छाएँ जाग्रत करन एवं उनकी सन्तुष्टि करने तक की प्रक्रिया में उत्पादन बढ़ता है, वस्तुओं की लागत घटती है, विक्रय वृद्धि होती है, लाभ बढ़ता है, विनिर्माण बढ़ता है और क्रेता की सन्तुष्टि हो जाती है। इस प्रकार परिणामस्वरूप सामाजिक जीवन-स्तर में वृद्धि होती है एवं देश का आर्थिक विकास होता है। स्पष्ट है कि विक्रयकला से न केवल व्यावसायिक उत्थिति ही होती है बल्कि समाज एवं राष्ट्र की भी चहुँमुखी प्रगति होती है। आधुनिक युग में 'अच्छे पिजरे का सिद्धान्त' (Better Mousetrap Theory) का महत्त्व समाप्त हो चुका है। अर्थात् वह युग समाप्त हो चुका है जहाँ अच्छी वस्तुएँ स्वयमेव विक्रय जाय करती थीं। आज

ग्रन्थों में अच्छी एवं न्यूनतम कीमत वाली वस्तुओं के विपणन के लिए भी विपणनकला प्राग्गह्य है ।

## विपणनकला का अर्थ एवं परिभाषा (Meaning and Definition of Salesmanship)

विपणनकला' शब्द दो शब्दों—विपणन एवं कला के योग से बना है । विपणन में व्यापक वस्तुओं एवं सेवाओं के स्वामित्व का एक पक्षधर से दूसरे पक्षधर को हस्तांतरण होता है । विस्तृत रूप में विपणन किसी निश्चित प्रतिफल (सूक्ष्म) के बदले किसी वस्तु के स्वामित्व का एक पक्षधर से दूसरे पक्षधर को हस्तान्तरण है ।<sup>1</sup> कला शब्द से आशय किसी निश्चित युक्ति द्वारा किसी निश्चित उद्देश्य को प्राप्त करना है । अतः साधारण शब्दा में कहा जा सकता है कि विपणनकला एक ऐसी कला है, जिसके माध्यम से विपणनकर्ता एक निश्चित युक्ति से अपने मान का विपणन करता है । परन्तु आधुनिक युग में विपणनकला को हम सीमित अर्थ में समझना अनुपयुक्त होगा । वर्तमान युग में विपणनकला केवल लोगों को माल बचने की कला मात्र ही नहीं है, बल्कि वस्तुओं को इस प्रकार प्रस्तुत करने की कला है जिसमें कि ग्राहक उन वस्तुओं की आवश्यकता को अनुभव कर और उसे उनके प्रयास से अविराधिक लाभ एवं सन्तुष्टि मिले । इस प्रकार आज के विपणनकर्ता का मूल उद्देश्य अपने ग्राहकों की विपणन सम्पत्तियों को दूर कर उनको सन्तुष्टि प्रदान करना है । अतः विपणनकला को आधुनिक प्रयोग में समझना आवश्यक है । पिछला ज़माना भी कई कुछ परिभाषाएँ नीचे उद्धृत की गयी हैं —

विलियम जी कार्टर (William G. Carter) के अनुसार विपणनकला लोगों को मान कर धरन के नियम कुशलाने का प्रयास है ।<sup>2</sup>

रिपले (Ripley) के अनुसार विपणनकला एक शक्ति है जिससे द्वारा वस्तुओं का नाम पर प्रमत्ततापूर्वक एवं स्थाई रूप से खरीदने के लिए असमर्थ व्यक्तियों को उकसाया जाता है ।<sup>3</sup>

अमेरिका के प्रसिद्ध उद्योगपति हेनरी फोर्ड (Henry Ford) के अनुसार विपणनकला एक मानवीय मस्तिष्क के दूसरे मानवीय मस्तिष्क को प्रभावित करने में अक्षरहित है । विपणनकर्ता अपने विचारों को बचना है । एमिन वह अपने भावी

1 "A Sale according to a dictionary is the transfer of title in goods property or a service from one person to another for consideration Kenneth B. Hass and Johan W. Ernest Creative Salesmanship Under standing Essentials p. 4

2 'Salesmanship, = an attempt to induce people to buy goods'

—William G. Carter

3 'Salesmanship is the power to persuade plenty of people pleasantly and permanently to purchase your product at a profit

—Ripley

ग्राहक के दृष्टिकोण से सोचना प्रारम्भ करता है और वह उस वही सब मोचने से लिये प्रेरित करता है, जो वह स्वयं मोचता है।<sup>1</sup>

नॉक्स (Knox) के अनुसार "विक्रयकला मानवीय इच्छाया को मानवीय आवश्यकताओं में परिवर्तित करने की योग्यता है।"<sup>2</sup>

नाइस्ट्रोम (Nystrom) द्वारा दी गई परिभाषा भी नाम की परिभाषा से मिलती-जुलती ही है। परन्तु नाइस्ट्रोम ने कुछ विशेष शब्दों का प्रयोग कर अधिक स्पष्ट कर दिया है। उनके अनुसार "विक्रयकला मात्त प्रयुक्त करने की वह कला श्रमवा बानुर्य है, जो मात्त के प्रति गटस्थ एव विपक्षी विचारों की भाग श्रमवा इच्छा में परिणित कर देती है।"<sup>3</sup>

हास तथा एर्नेस्ट (Hass and Ernest) के अनुसार विक्रयकला वस्तुओं एवं सेवाओं के स्वरूप को कला की मृतिवा एव लाभ के मन्दर्भ में व्याख्या करने तथा उसे सही प्रकार एव विस्म की वस्तु श्रमवा सेवा के नय के लिये उकमान व प्रोत्साहित करने की योग्यता है।<sup>4</sup>

विक्रयकला क्षेत्र के विद्वत् प्रसिद्ध विद्वान् हर्बर्ट एन. कॅसन (Herbert N. Casson) के अनुसार "विक्रयकला पारम्परिक दृष्टि के लिये दूसरे व्यक्तियों का समझना, अनुकरण करना तथा प्रभावित करने की कला है।"<sup>5</sup>

ग्रीफ (Grief) के अनुसार "विक्रयकला वास्तव में, मौखिक प्रोत्साहन है तथा दूसरे की सेवा करने की वास्तविक रति है, जो ग्राहकों को उनके नय की समस्याओं का सर्वोत्तम हल प्रदान करता है।"<sup>6</sup>

कौच (Couch) के अनुसार "विक्रय कला वह विज्ञान है जिसमें सम्भावित

- 1 The act of Salesmanship consists of one human mind influencing another human mind. A salesman also sell his point of view to his prospective customer and leads his mind to the point where he will accept the salesman's theory."  
—Henry Ford
- 2 Salesmanship is the ability to change human need into human want  
—J. M. Knox
- 3 "Salesmanship is the skill or art of presentation of goods so as to convert neutral or even negative attitudes towards them into positive wants or demands."  
—Paul H. Nystrom
- 4 Salesmanship is the ability to interpret product and service features in terms of benefits and advantages to the buyer and to persuade and to motivate him to buy the right kind, quality of product or service.  
—Kenneth B. Hass & John W. Ernest
- 5 "Salesmanship is the art of understanding, approaching and influencing other people for mutual benefit."  
—Herbert N. Casson
- 6 Salesmanship is sincere oral persuasion and a genuine interest in serving others, harnessed to provide customers with the best solutions to their buying problems."  
—Edwin Charles Grief



ग्राहक के मस्तिष्क में यह भावना भगना कि यादवी वस्तु खरीदने मात्र में ही उसे सन्तुष्टि प्राप्त होगी । <sup>1</sup>

हैरोल्ड व्हाइट हेड (Harold White head) ने शब्दा में, 'विक्रयकला वस्तुग्राहको को इस प्रकार प्रसन्न करने तथा भट करने की एक कला है, जिसमें सम्भावित ग्राहक वस्तु की आवश्यकता अनुभव करने लगता है जब पारम्परिक मनोपजनक प्रक्रिया हो जाता है । <sup>2</sup>

हेनसेन (Hansen) के अनुसार विक्रयकता वह वाय है जिसमें लोगों को किसी विचार को स्वीकार करने के लिये प्रोत्साहित किया जाता है । <sup>3</sup>

स्पष्ट है कि विक्रयकता वह व्यक्तिगत सेवा तथा चातुर्य है जिसके द्वारा विक्रयकर्ता सम्भावित ग्राहकों (Prospect & customers) में मात के प्रति इच्छा जागृत कर परस्पर लाभ एवं सन्तोष के लिए प्रेरित करता है ।

### विक्रयकला के लक्षण (Characteristics of Salesmanship)

उपरोक्त परिभाषाओं में विक्रयकला के निम्न प्रमुख लक्षण प्रकट होते हैं—

1 यह एक व्यक्तिगत सेवा है—विक्रयकला का सवप्रमुख लक्षण यह है कि यह एक व्यक्तिगत सेवा है । विक्रयकर्ता अपनी विक्रयकला का प्रयोग व्यक्तिगत रूप में ही करता है । यद्यपि यह कहा जाता है कि विक्रयकला दो प्रकार की होती है—(i) व्यक्तिगत विक्रयकला (Personal salesmanship) तथा (ii) मुद्रित विक्रयकला (Sale manship in print) । किन्तु हम विक्रयकला से प्राण्य व्यक्तिगत विक्रयकला से ही समझते हैं । मुद्रित में नहीं । मुद्रित विक्रयकला को हम विज्ञापन कहते हैं । विक्रयकला में विक्रयकर्ता ग्राहक को व्यक्तिगत रूप से मान के तथ्य में सहायता पहुँचाना है ।

2 विक्रयकला एक व्यक्ति में मात के क्रय की इच्छा जागृत करने की कला है—आधुनिक विक्रयकता का यह एक महत्त्वपूर्ण लक्षण है । विक्रयकला की सहायता में विक्रयकर्ता ग्राहक को यह महत्त्वपूर्ण बरवा देता है कि वह वस्तु जो उसने अभी प्रयोग नहीं की है उसके लिए लाभप्रद है । यही ज्ञान उस ग्राहक में उस वस्तु विशेष के क्रय की इच्छा जागृत कर देती है ।

1 Salesmanship is the science of creating in the mind of your prospect a desire that only possession of your product will satisfy —D D Couch Vice President, American Raditor and Standard Sanitary Corporation

2 The art of so presenting and offering that the prospect appreciates the need for it that a mutually satisfactory sales follows

—Harold White head

3 "Salesmanship is the act of persuading people to accept an idea "

—Harry L Hansen

3 यह इच्छा को आवश्यकता में परिणित करने की कला है—जय यह ग्राहक में माल के क्रय की इच्छा जागृत करती है तो वह नय करता है चू कि यह नय उसको सन्तुष्टि प्रदान करता है। इसलिये वह इस वस्तु को पुनः नय करता है। परिणामस्वरूप, धीरे-धीरे वह वस्तु उनकी आवश्यकता बन जाती है।

4 यह एक मानवीय मस्तिष्क से दूसरे मानवीय मस्तिष्क को प्रभावित करने की कला है—आधुनिक विक्रयकला की महत्त्वपूर्ण विशेषता यह भी है, कि इससे एक मानवीय मस्तिष्क से दूसरे मानवीय मस्तिष्क को प्रभावित किया जाता है। विक्रयकर्त्ता अपनी विक्रयकला के द्वारा किसी वस्तु विशेष से सम्बन्धित अपनी विचार धारा को अपने ग्राहक के मस्तिष्क में डाल देता है। विक्रयकर्त्ता इसके द्वारा किसी वस्तु विशेष के प्रति ग्राहक की भी वैसे ही मनोवृत्ति उत्पन्न कर देता है जैसी मना वृत्ति वह स्वयं उस वस्तु विशेष के लिए रखता है।

5. यह व्यवित्तियों को प्रसन्नतापूर्वक माल क्रय करने का अनुग्रह करने की कला है—विक्रयकला के द्वारा ग्राहकों को मान के नय का अनुग्रह दिया जाता है न कि जबरदस्ती से विक्रय। विक्रयकर्त्ता अपनी विक्रयकला की सहायता से अपनी वस्तु में प्राप्त होने वाले सम्भावित लाभों को बड़ाकर सन्तुष्ट करता है। वह उनको प्रसन्नता पूर्वक माल के नय के लिये डबसाता है।

6 यह ग्राहकों की समस्या का निवारण करने की कला है—आधुनिक युग में विक्रयकला को ग्राहकों की समस्याओं का निवारण करने की कला भी कहना है। वास्तव में, आजकल विक्रयकर्त्ता अपनी विक्रयकला के माध्यम से ग्राहकों की नय की समस्याओं को ज्ञात करते हैं अर्थात् आजकल विक्रयकर्त्ता, ग्राहकों के क्रय के उद्देश्य व वित्तियों का ज्ञान कर उनको उन्नी प्रकार की वस्तु प्राप्त करने में सहायता प्रदान करते हैं। इसीलिए किसी न ठीक ही कहा है कि “आधुनिक विक्रयकर्त्ता ग्राहकों की समस्या के निवारण में ही लगा रहता है न कि विक्रय या घातों को दूर करने में।”

7 यह विक्रयकर्त्ता एवं ग्राहकों दोनों को क्रय-विक्रय में परस्पर लाभ व सहोप प्रदान करती है—विक्रयकला घोखा बकर गन केन प्रकारेण विनयकर्त्ता की जेब भरने की कला न होकर, यह विक्रयकर्त्ता एवं ग्राहक दोनों को नय विक्रय में परस्पर लाभ एवं सन्तोष प्रदान करने की कला है। विक्रयकला से ग्राहक सहो मूल्य पर सही वस्तु, सही समय पर प्राप्त करता है। उसे इससे अधिक सन्तुष्टि प्राप्त होती है। यही उसका सबसे बड़ा लाभ है। जबकि दूसरी ओर विनयकर्त्ता अपने माल का विक्रय कर उचित लाभ प्राप्त कर लेता है। इससे उसे सहोप भी प्राप्त होता है। इस प्रकार यह दोनों के परस्पर सहोप एवं लाभ के लिए है।

8 यह ग्राहक एवं विक्रयकर्त्ता में घनिष्ठ सम्बन्ध स्थापित करती है—चू कि विनयकला ग्राहक एवं विक्रयकर्त्ता के परस्पर हित एवं लाभ के लिए है, इसका

उद्देश्य किसी भी प्रकार को धोखा देना नहीं, बल्कि इसके विपरीत इसमें ग्राहक को सही वस्तु सही समय पर उचित करने में सहायता प्रदान की जाती है तथा उसके मनोरंजन का प्रयास किया जाता है। अतः निश्चय ही यह ग्राहक के विपरीत रुचि के साथ धनिकृत सम्बन्धों का सूत्रपात करती है।

अन्तरी विनयकता एवं विनयकता के उपर्युक्त मूल लक्षणों के अनिवार्य भाग के रूप में है। वे लक्षण निम्न प्रकार हैं —

9. मोल-भाव की प्रवृत्ति में कमी (Decreases haggling tendency) — सामान्य ग्राहक में बाजार में वस्तुओं का उचित करने में समय विनयकता द्वारा बताया गया मूल्य को कम करने की प्रवृत्ति पाई जाती है। किन्तु, अच्छे विनयकर्ता एक ही मूल्य बताते हैं और ग्राहक उसी मूल्य पर वस्तु उचित करने को तत्पर हो जाते हैं। वे अपनी विनयकता से ग्राहक में यह विश्वास जमा देते हैं कि उनसे द्वारा लिया जाने वाला मूल्य उचित है। ऐसा होने में उचित एवं विनयकता के समय की ही उचित नहीं होती है। यदि ग्राहक मर्दान्ते के लिए उसी विनिष्ठ दूरान से ही मान उचित करने में जाना है।

10. 'ग्राहक सदैव सही की उक्ति का पालन (Follows the saying customer is always correct) — अन्तरी विनयकता जानने पर अभ्यास करने वाले विनयकर्ता सामान्यतः ग्राहक सदैव सही की उक्ति का ही पालन करते हैं। वे ग्राहक की उचित विनयकता एवं समस्याओं पर सतत रूप से ध्यान देते हैं। यदि विनयकता में विनयकता का अपना दाव सही होता है तो ग्राहक की वास्तविक स्थिति में समझने में सक्षम बनते हैं और उनके मन में उचित चलने वाली बातों का निर्णय देते हैं।

11. विनयकता तथा विज्ञापन में अन्तर होता है (There is a distinction between Salesmanship and Advertising) — विनयकता तथा विज्ञापन में पर्याप्त अन्तर विद्यमान है। यह यथार्थ होती है अर्थात् विज्ञापन अत्यन्त महत्वपूर्ण है। इनमें पाए जाने वाले अन्तर को विज्ञापन में नीचे बताया जा रहा है।

### विनयकता तथा विज्ञापन में अन्तर

(Distinction between Salesmanship and Advertising)

विनयकता तथा विज्ञापन में पर्याप्त अन्तर होता है जो निम्न तालिका द्वारा दर्शाया गया है।

अन्तर का आधार	विनयकता	विज्ञापन
1. कार्य	विनयकता का कार्य दुकान पर जाकर ग्राहक का मन का विनय करना है। अतएव जहाँ	विज्ञापन का कार्य ग्राहक को विज्ञापन की दुकान तक लाना है। अतएव विज्ञापन विनय

1	2	3
	विज्ञापन का कार्य समाप्त होता है, तब विक्रयकला का कार्य प्रारम्भ होता है।	बत्ता के कार्य को प्रारम्भ करने की भूमिका निभाता है।
2 प्रयोग	विक्रयकला प्रत्यक्ष-प्रत्यक्ष रचि वाले ग्राहकों का उनकी इच्छा-नुसार सतुष्टि प्रदान करने में सहायता करती है।	विज्ञापन समाज के एक बहुत बड़े समुदाय को आकर्षित करने के लिये किया जाता है।
3 प्रभाव	विक्रयकला व्यक्तिगत ग्राहक की आवश्यकतानुसार उस वस्तु की श्रेष्ठता एवं उपयोगिता पर प्रकाश डालती है।	विज्ञापन किसी भी वस्तु के गुण व उसकी उपयोगिता पर प्रकाश डालता है।
4 ग्राहक से सम्बन्ध	विक्रयकला विज्ञापन द्वारा आकर्षित ग्राहकों की माल का क्रय करने के लिय प्रेरित करती है।	विज्ञापन के माध्यम से ग्राहकों से सम्बन्ध स्थापित हो जाते हैं।
5 प्रभावोत्पादक	विक्रयकला प्रत्यक्ष ग्राहक के प्रश्न का उत्तर देने व उसकी जिज्ञासा को दाल करने में पूर्ण समर्थ है।	विज्ञापन प्रत्यक्ष ग्राहक के प्रश्न का उत्तर देने तथा उसकी जिज्ञासा को दाल करने में समर्थ है।
6 भावी ग्राहक के साथ व्यवहार	विक्रयकला के लिय भावी ग्राहक से व्यक्तिगत सम्बन्ध स्थापित करना अनिवार्य है।	विज्ञापन के लिये भावी ग्राहक से व्यक्तिगत सम्बन्ध स्थापित करना अनिवार्य नहीं है।
7 व्यक्तिगत उपस्थिति	विक्रयकला के लिए विक्रयकर्ता की व्यक्तिगत उपस्थिति आवश्यक है।	इसमें व्यक्तिगत उपस्थिति आवश्यक नहीं है।
8 माध्यम	यह मौखिक होनी है।	यह लिखित, मुद्रित या चित्र-मय हो सकता है।

## विक्रयकला क प्रकार (Types of Salemanship)

विक्रय का उगरी प्रवृत्ति व प्रनसार बर्फ भागो में बाटा जा सकता है । प्रमुख प्रकार की विक्रयकला निम्नलिखित है—

### 1 आवश्यक पूर्ति सम्बन्धी विक्रयकला (D n d Fill n Sale m

1—आवश्यकता पूर्ति सम्बन्धी विक्रयकला उन विक्रयकला को कहते हैं जिसमें वस्तु को मानव तंत्र के नियम अनुसार नती पड़ता है वस्तु वस्तु स्वयं वस्तु को मांग करता है । विक्रयता को केवल उसकी वांछित वस्तु निकाल कर देनी होती है । इस प्रकार की विक्रयकला का प्रयोग बना विशा जाना है जहां वस्तुएँ बहुत ही माली हो या जिनकी निम्नगणना (S l l e वस्तु उपलब्ध हो या जहाँ पूर्वाधिकार M l l ) हो । मकें अतिरिक्त जग यादव अपनी आवश्यकता का नती प्रकार समझना या वस्तु विषय का प्रयोग उसकी आदत बन गयी हो वस्तु व गणा प्राप्ति से भली पकार परिचित हो तब ही उनी प्रकार की विक्रयकला की आवश्यकता पड़ती है

### 2 मृणमक विक्रयकला (S n l l )—मानवमक

विक्रयकला जमा विनाम से ही स्पष्ट है कि यह मजदूर करने वाली विक्रयकला है भर्त्ता वह विक्रयकला जो प्राप्ता म माय का निमाण करे नयेनये प्राहको का मात के तय के नियम प्रोत्साहित करे मजदूर मक विक्रयकला कहलाती है । केनसीन्ड के अनुसार मजदूर मक विक्रयकला में म सम्भावित प्राहको का पता लगाया जाता है जो किसी वस्तु अथवा सेवा को अपनी आवश्यकता को महा समझत । उन वस्तु अथवा सेवा के नियम मांग का मजदूर करना और प्राहक का यह विश्वास दिनाता है कि वह वस्तु उनकी आवश्यकता की पूर्ति के लिए सर्वोत्तम है ।<sup>1</sup>

स्पष्ट है कि मजदूर मक विक्रयकला में विक्रयकला मक प्राहक के मस्तिष्क में अपनी वस्तु के तय की इच्छा जागृत करना है । तत्पश्चात् विक्रयकर्ता अपनी इच्छा बना में नये यह विश्वास करने का आधार प्रस्तुत करता है कि उसकी वस्तु ही उन मवाधिय मत्तुष्टि प्राप्त करेगी । इस प्रकार का विक्रयकला का प्रयोग वहाँ किया जाता है जहां बाजार में नये प्राहको में मान का विक्रय करना हो । मूल्यवान् आरामदेह वस्तुओं आदि के विक्रय में इस प्रकार की विक्रयकला का ही प्रयोग किया जाता है । जीवन बीमा पत्रों के विक्रयकर्ता इसी प्रकार की विक्रयकला का प्रयोग करते हैं । सञ्जातिव रूप से हम मजदूर मक विक्रयकला के बारे में अध्ययन करते हैं ।

1 Create eeling n oles taking the n t e n seek g out possible buyers who do not re o n tle r n e d s f r a prod ct or ser ce creat ng a need and conv n g le buyer bat the product will best s t f the need II R Canfield Prof s onal Sale m n l p

■ प्रतिस्पर्द्धा विजय कला (Competitive Salesmanship)—प्रतिस्पर्द्धा विजय कला वह विजय कला है, जिसका प्रयोग प्रतिस्पर्द्धा में विजय प्राप्त करने के लिए किया जाता है। जब वस्तुओं के विजय में घोर प्रतिस्पर्द्धा होती है, तो इस विजयकला के द्वारा ग्राहकों को अपने माल के गुणों से प्रभावित करके माल का विजय किया जाता है। वास्तव में, रचनात्मक या सृजनात्मक विजयकला के समाप्त होने पर ही प्रतिस्पर्द्धा विजयकला का जन्म होता है। उदाहरण के लिए, कई वर्षों पूर्व जब 'टूथ पेस्ट' का कोई नाम नहीं जानना था, 'टूथ पेस्ट' निर्माता कम्पनी के विजयकर्ता को सृजनात्मक विजयकला का सहारा लेना पड़ा होगा। इसका कारण है कि उस समय लोगों की मांग को उत्पन्न करना था। चिन्तु अब टूथ पेस्ट की मांग तो उत्पन्न हो चुकी है। इसके प्रतिस्पर्द्धा भाज बाजार में अपने-अपने निर्माताओं द्वारा 'टूथ पेस्ट' उपलब्ध हैं। अतः बाजार में प्रतिस्पर्द्धा है। इस हतु अब इनके विजय के लिए प्रतिस्पर्द्धा विजयकला की आवश्यकता पड़ती है।

### रचनात्मक एवं प्रतिस्पर्द्धा विजयकला में अन्तर

(Distinction between Creative and Competitive Salesmanship)

रचनात्मक एवं प्रतिस्पर्द्धा विजयकला के बीच बनाये जाने वाले अन्तर को निम्नलिखित तालिका में स्पष्ट किया गया है—

अन्तर का प्रकार	रचनात्मक विजयकला	प्रतिस्पर्द्धा विजयकला
1 परिभाषा	रचनात्मक विजयकला एक ऐसी विजयकला है जो नये ग्राहकों का निर्माण करती है और उन्हें वस्तु की उपयोगिता एवं आवश्यकता के सम्बन्ध में विज्ञान दिलाती है।	विद्यमान प्रतिस्पर्द्धा में माल के विजय के लिये प्रयोग की जाने वाली विजयकला प्रतिस्पर्द्धा विजयकला कहलाती है।
2 उपयुक्तता	जब किसी नई वस्तु का निर्माण किया जाता है और बाजार में पहले ऐसी वस्तु की मांग विद्यमान होती है, तब उपयोग नही जाती है।	जब एक ही वस्तु की कई म्यानापन वस्तुएँ उपलब्ध होती हैं तथा बाजार में उस वस्तु के लिए प्रतिस्पर्द्धा होती है, तब प्रतिस्पर्द्धा विजयकला का उपयोग किया जाता है।
3 उद्देश्य	इसका उद्देश्य नये ग्राहकों का निर्माण करना है।	इसका उद्देश्य प्रतिस्पर्द्धा में विजय पाना तथा पुराने ग्राहकों को बनाये रखना है।

1	2	3
4 विनयकर्त्ता के कार्य	रचनात्मक विनयकला में विनयकर्त्ता को साहस या अपने माल के लिए सच उत्पन्न करनी पड़ती है। वह उनकी मनोवृत्ति का अध्ययन भी करता है तथा उन्हें यह विश्वास दिलाता है कि उसकी वस्तु उनकी आवश्यकता है।	प्रतिस्पर्धी विनयकला में विनयकर्त्ता अपने माल की अच्छाइयों में ग्राहकों को विश्वास दिलाता है कि उसकी वस्तु ही ग्राहक की आवश्यकता पूरी कर सकती है। वह मूल्य, गुण आदि के आधार पर विश्वास दिलाता है। वह विभिन्न प्रकार के प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष भी अपने माल का विनय करता है।
5. उपयोग करने वाले व्यक्ति	विनयकला का उपयोग सामान्यतः उत्पादक के विनयकर्त्ता या फुटकर व्यापारियों के विनयकर्त्ता करते हैं।	इस विनयकला का उपयोग प्रायः थोड़ा व्यापारी तथा कभी-कभी फुटकर व्यापारी भी करते हैं।
6 वस्तुएँ	इस प्रकार की विनयकला का उपयोग प्रायः नए वस्तुओं का विनय में किया जाता है।	इस प्रकार की विनयकला का उपयोग सामान्यतः विद्यमान वस्तुओं की स्थापना करने वस्तुओं के लिए किया जाता है।
7 प्रवृत्ति	रचनात्मक विनयकला सापेक्ष है। इसमें विनयकर्त्ता की योग्यता तथा ग्राहक की स्थिति का पर्याप्त प्रभाव पड़ता है।	प्रतिस्पर्धी विनयकला अपेक्षाकृत निश्चित होती है। इसमें वस्तु का गुण, मूल्य आदि का प्रभाव पड़ता है।
8 प्रारम्भ	इस प्रकार की विनयकला का प्रारम्भ नई वस्तु के निर्माण से होता है।	इस प्रकार की विनयकला का जन्म प्रायः रचनात्मक विनयकला की सफलता के साथ ही होता है।

पेशाकारी विक्रय कला (Professional Salesmanship)—कैम्फील्ड (Camfield) के अनुसार "पेशाकारी विनयकला वह प्रक्रिया है, जिसमें बेना की आवश्यकता की वस्तु या सेवा की व्याख्या की जाती है। उसकी आवश्यकता की श्रेष्ठ वस्तु के रूप के लिये सिफारिश की जाती है और यह विश्वास दिलाया जाता है कि उस

वस्तु का मुख्य उचित है, माल देने वाला सन्तोषजनक हेतु का क्रय करने का सही समय है।<sup>1</sup>

इस प्रकार स्पष्ट है कि पेशाकारी विक्रयकला में विक्रयकर्ता सर्वप्रथम अपने मनोवैज्ञानिक ज्ञान से ग्राहकों की इच्छा और आवश्यकताओं का ज्ञान करता है और उनका विश्लेषण करता है। तत्पश्चात् ग्राहक को उसकी आवश्यकता की वस्तु के नमूने की विपणन करता है। वह अपने ग्राहकों की आयु, सुविधा, सुरक्षा, लाभ को ही अधिक महत्त्व देता है। पेशाकारी विक्रयकला पूर्णतः ईमानदारी पर आधारित होती है। झूठ बोलकर ग्राहकों को धोखा इस विक्रयकला में सम्मिलित नहीं है। इस प्रकार की विक्रयकला के प्रयोग करने वाले विक्रयकर्ताओं को कुछ मिडान्त एवं विचार-महिला का पालन करना पड़ता है। प्राचीन युग में जहाँ उच्च स्तर का विक्रय कार्य होता है, पेशाकारी विक्रयकला को ही माना जाता है।

### विक्रयकला का प्रादुर्भाव एवं विकास

#### (Origin and Development of Salesmanship)

विक्रयकला के प्रादुर्भाव एवं विकास का विधि-वार ग्योरा देना बहुत ही कठिन है, परन्तु इसके क्रमबद्ध विकास का अध्ययन किया जा सकता है। विनयवगा के प्रादुर्भाव एवं विकास को निम्न शीर्षकों में स्पष्ट किया है—<sup>2</sup>

1. प्राचीन काल में प्रादुर्भाव (Ancient Origin)—इतिहास इस बात का गवाही है कि विक्रयकला का प्रादुर्भाव बहुत ही प्राचीन काल में हो चुका था। विभिन्न युगों के इतिहास में विक्रयकर्ताओं की विभिन्न नामों से पुकारा जाता रहा है जैसे व्यापारी (Traders), खोज करने वाले (Explorers or Pioneers), विश्वयात्री (World travellers), इत्यादि-इत्यादि। इतिहासकारों के अनुसार मार्कोपोलो (Marco polo), कोलम्बस (Columbus) मेगेलन (Magellan), सर फ्रांसिस डार्क (Sir Frances Drake) आदि विभिन्न खोज करने वालों के, खोज करने के विभिन्न उद्देश्य होते हुए भी इनका विक्रय-इतिहास में महत्वपूर्ण स्थान है। इन विभिन्न व्यक्तियों ने सम्पत्ता के क्षेत्र के विस्तार एवं जीवन-स्तर में वृद्धि के लिए विभिन्न मरकृतियों के विचार एवं वस्तुओं को एक-दूसरे में मिलाया, जैसा कि आज के विक्रयकर्ता करते हैं।

2. बाजारों का प्रादुर्भाव (Origin of Markets)—मुद्रा के विकास से वस्तुओं का क्रय-विक्रय वस्तु विनिमय (Barter) के आधार पर होता था। प्रारम्भिक

1. "Professional salesmanship may be defined as a process of analysing a buyer's need for a product or service, recommending the product or service that best satisfies the need and persuading the buyer that the price is fair, the source of supply is satisfactory, and now is the time to buy." B R. Gensfield : Professional Salesmanship.

2. 1. S. Dayer, Salesmanship and Publicity, p.p. 1-9



इन विक्रयकर्त्ताओं का उस युग में माल के विनिरूप में बहुत महत्व था। इन विक्रयकर्त्ताओं के दो मुख्य कार्य थे। प्रथम, वे लोगों को उम्मीदी आवश्यकता के अनुसार माल का विक्रय करने थे तथा द्वितीय उन लोगों के पास उनके द्वारा उत्पन्न, उनकी आवश्यकता से अधिक, माल का क्रय कर लिया करते थे। स्पष्ट है कि इस समय विनय-कला का विकास हुआ। 'वेगमेन' विक्रयकर्त्ताओं का विनय कार्य कुशल विक्रय-कला पर ही निर्भर था। ये लोगों की आवश्यकता विनय-कला द्वारा जापूत कर माल का विक्रय करते थे।

4. दुकानों का प्रादुर्भाव (Emergence of Shops)—प्राचीनकाल में मनुष्य प्रायः आत्म निर्भर था। केवल कुछ ही वस्तुओं के लिये उसे बाजारों पर निर्भर रहना पड़ता था। बाजार सप्ताह में एक या दो बार जाता था। तब लोग क्रय करके अपनी आवश्यकता-पूर्ति कर लिया करते थे। परन्तु समय के व्यतीत होने के साथ-साथ सम्पत्ति का वित्तस ह्रस्व और मानवी आवश्यकताएँ बढ़ने लगी। परिणामस्वरूप, बाजारों की अनियमितता खतमे लगी। यहाँ तक कि दैनिक उपभोग की वस्तुओं को प्राप्त करने में भी कठिनाई अनुभव की जाने लगी। पन्थस्वरूप दुकानों का प्रादुर्भाव हुआ।

इन दुकानों पर उपलब्ध माल गृह-उद्योगों में निमित्त हुआ करता था एवं इन दुकानों का स्वामित्व एकाकी हुआ करता था। इन दुकानों का मालिक अपने यहाँ नौकर रखकर माल का निर्माण करवाने थे। ये नौकर प्रायः अपने घरों पर ही माल का निर्माण करते थे। इन दुकानदारों का नाम ही इनके व्यवसाय की प्रकट करना था, जैसे—स्वर्णकार, कारीगर, बाली, रेशमवाला, मिठाईवाला आदि। ये दुकानदार प्रायः पीढ़ी दर पीढ़ी चलते रहते थे। उदाहरणार्थ, स्वर्णकार का पुत्र, पौत्र एवं क्रमशः सभी पीढ़ियाँ स्वर्णकार ही होती थी। इन प्रकार पीढ़ी दर पीढ़ी चलते रहने के व्यवसाय में विनयकर्त्ता स्वयं दुकानदार या उससे पुत्र एवं पौत्र इत्यादि हुआ करते थे। ये अपनी विनय-कला में दक्ष हुआ करते थे। परन्तु इन विनयकर्त्ताओं में ईमानदारी का प्रायः अभाव पाया जाता था। ये वस्तुओं में प्रायः मिलावट कर दिया करते थे। अतः उस समय की विनयकला को उच्च श्रेणी की विनयकला नहीं कहा जा सकता है।

5. व्यापारिक संघों का प्रभाव (Influence of Merchant Guilds)—मध्यकालीन युग में माल का उत्पादन प्रायः आवेश प्राप्ति पर ही किया जाता था और आदेश प्राप्ति की आज्ञा से उत्पादन प्रायः नगण्य था। व्यापारी भी विक्रय मवर्द्धन के लिये प्रायः प्रयास नहीं करते थे क्योंकि उस समय व्यापारिक संघों (Merchant guilds) के नियम बढोरे थे। इन नियमों के अनुसार कोई भी व्यापारी प्रतिस्पर्धा नहीं कर सकता था। केवल वस्तु की अच्छी किस्म द्वारा ही क्रेता को संतुष्ट किया जा सकता था। इस प्रकार इस युग में विनय-कला का कोई विशेष विकास न हुआ।

6. वाणिज्यिक साहसियों का आदुर्भाव (The Commercial Adventurers)—रिनयस्ता के इतिहास में वाणिज्यिक साहसियों का महत्वपूर्ण स्थान है। विनयवत्ता के चित्रण में जिनका महत्व चपमैन एवं दुवानदारा का रहा है, उससे कई गुना अधिक महत्व वाणिज्यिक साहसियों का है।

ये वाणिज्यिक साहसी छोटी छोटी नावों द्वारा समुद्री मार्गों से दूर-दूर के देशों में जान थ और वहाँ से विनिष्ट प्रकार का मान नय कर लाते थे। ये दस माल को बन्दगाहा के निकट के बाजारों में खोर रूप में विप्रय करते थे, जहाँ से चपमैन मान का नय कर देना में दूर दूर जाकर पुन विनय करने थे। वाणिज्यिक साहसियों के मुख्य रूप से फिनिसियन (Phoenicians), परसियन (Persians) तथा भारतीय पारसी (Paras) दया करने थे। उनका विनयवत्ता के विवास में महत्वपूर्ण योगदान रहा है।

7 विक्रय में ईमानदारी का आदुर्भाव (Emergence of Honesty in Selling)—एक अन्य समय तक विनय का धर्म 'धोखा तथा 'बेईमानी' से लगाया जाता रहा था। ग्रीक साहित्य में व्यापारी को भ्रूष करने वाला (Falsifier) कहा जाता था। इसी प्रकार रोमन भाषा में विप्रयकर्ता को धोखा देने वाला (Cheater) कहा जाता था। बहुत से व्यापारियों को उनके तालचीपन एवं बेईमानी के कारण उनको लुटेरे एवं चोर (Robbers and Thieves) कह कर पुरारा जाता था। इनका प्रमुख कारण यह था कि उन दिनों वस्तुओं की कोई कीमतें निर्दिष्ट नहीं थी। विनयवत्ता प्रायः मनमानी कीमतें वसूल कर दिया करते थे। यह स्थिति जीसवी सताब्दी के प्रारम्भ तक बनी रही जब तक कि विप्रयकर्ताओं की मनोवृत्ति मह नहीं बन गई कि, ईमानदारी व्यवसाय की सर्वोत्तम नीति है। अब विप्रयवत्ता भ्रूष एवं धोखे से माल के विनय की बला नहीं बल्कि धना एवं विप्रता दोनों के लोभ एवं हित के लिये विप्रय की कला है।

8 क्रेता की सावधानी के नियम का परित्याग (The Dropping of 'Buyer beware Philosophy')—एक युग था जब विप्रयकर्ता नेता को धोखा देकर येन येन प्रकारसे धनसाकर मान का विनय कर देना अपना उद्देश्य समझते थे। धटिया में घटिया मान वचन अधिकतम कीमत लेना विप्रयकर्ता अपना अधिकार समझते थे। अतः जनता को माल नय करते समय पग पग पर सावधान रहना पड़ता था कि कहीं माल खराब नहीं खरीद लिया जाए। इतना ही नहीं उसे मूल्या में भी काफी मोल भाव (Haggling) करना पड़ता था। मार्त में गिरावट के प्रति सजग रहना पड़ता था। विनय की माल के प्रति कोई जिम्मेदारी नहीं होती थी। परिणामस्वरूप, गुणल से गुणल नेता भी हानि उठाता था।

परन्तु आज नेता की सावधानी के नियम का परित्याग किया जा रहा है। विप्रयकर्ता (दय ग्राहकों को उनकी आवश्यकतानुसार मार्त के नय के लिये सुभाव दे देता है। यह मार्त के लिये खारिजी दे देता है। मक्षेप में कहा जा सकता है कि

प्राचुरिक विक्रयकर्ता का उद्देश्य पथ्येक ग्राहक को सन्तुष्ट करना है। यह सन्तुष्टि मात्र की हिस्म एव मूल्य दोनों द्वारा के प्रदान की जाती है। यद्यपि भारतीय मात्र विनय के अधिनियम, 1930 की धारा 16 में इन नियम का मान्यता प्राप्त है, फिर भी व्यावहारिक तौर पर विक्रय अब इसे लागू करना उचित नहीं समझा है।

उपदुक्त वमवद विवात के वर्णन से स्पष्ट है कि अब विक्रयता एव ऐसी कता है, जिसने ग्राहको को सन्तुष्ट किया जाता है। कताओं की इच्छाओं के अनुसूत मात्र उपतन्म कर उनकी सन्तुष्टि में वृद्धि की जाती है।

### विक्रय प्रक्रिया में मनोविज्ञान का प्रयोग (Psychology in Sequence of Selling)

विनय प्रक्रिया में पुणत मनोविज्ञान का ही प्रयोग होता है। विक्रय प्रक्रिया में क्रमशः मनोविज्ञान का निम्न प्रकार प्रयोग हं मकता है —

1 ग्राहक का स्वागत करने में—ग्राहक जो ही दुकान पर पहुँचना है, विक्रयकर्ता उसे स्वागतपूर्वक दुकान के अन्दर प्रवा के लिए निवदन करता है। वह ऐसा इतलिये करता है, क्योंकि ग्राहक स्वागिमानी होता है। वह दूनरों से इजत प्राप्त करना अपना अधिकार भी समझता है। इस बात को विक्रयकर्ता केवल मनोविज्ञान के सामान्य ज्ञान के आधार पर ही जान सकता है।

2 पूछताछ करने में मनोविज्ञान—विक्रयकर्ता स्वागत कर पुरुने के बाद उम ग्राहक से उसकी आवश्यकता के बारे में भी पूछताछ करता है। तब प्राक्क या तो स्पष्ट रूप से वस्तु का नाम बताता है या वह उम वस्तु के बारे में सकेत दे देता है, जिसकी उसे आवश्यकता है। जब ग्राहक स्पष्ट रूप से वस्तु के बारे में बता देता है तब विक्रयकर्ता ग्राहक का वह वस्तु निकानकर दे देता है, किन्तु यहाँ पर भी उसको सामान्य मनोविज्ञान का प्रयोग करना पडता है। उसे अनुमान लगाना पडता है कि ग्राहक का स्तर कैसा है। उम वस्तु की कीमती हिस्म अर्थात् सबसे बजिया, मज्जम या निम्नस्तर की उस ग्राहक के योग्य है। जब ग्राहक सकेत के सहारे ही वस्तु बताता है, वस्तु का स्पष्ट नाम, सधए नहीं बता पाना है, तो ऐसी दशा में विक्रयकर्ता को बहुत ही अधिक मनोविज्ञान का सहारा लेना पडना है। इस प्रकार की स्थिति एक विक्रयकर्ता के समक्ष बहुत बार उपस्थित होती है, ऐसी स्थिति में मनोविज्ञान ही उसको सही वस्तु मही ग्राहक के समक्ष प्रस्तुत करने में सहायता प्रदान करता है।

■ ग्राहकों को समझाने में मनोविज्ञान—दुकान पर पहुँचने वाले विभिन्न प्रकार के ग्राहक जैसे शर्मीले, चालाक, उत्तेजित, आलोचक आदि आने हैं। विक्रयकर्ता इन ग्राहकों की प्रकृति मनोविज्ञान ज्ञान के आधार पर ही जानता है। विक्रयकर्ता जब तक इनकी प्रकृति को नहीं समझ केता है, इन ग्राहकों को कभी सन्तुष्टि प्रदान नहीं कर सकता है। अतः मनोविज्ञान का सहारा लेना ही पडता है।

4 वय उद्देश्य ज्ञात करने में मनोविज्ञान—विभिन्न प्रवृत्ति के ग्राह्य विभिन्न प्रकार की वस्तुएँ विभिन्न उद्देश्य से वय करते हैं। विषयवर्त्ता को अपने विषय वस्तु में गणना प्राप्त करने के लिए ग्राह्य को वय के उद्देश्यों (buying motives) को भी जानना पता है। विषयवर्त्ता ग्राह्य के वय के उद्देश्य का ज्ञान किसी मूलतः के आधार पर नहीं करता है बल्कि वह अपने मनोवैज्ञानिक ज्ञान के आधार पर ही ज्ञान करता है और अपने वय के उद्देश्य को पूरा करने का यथा सम्भव प्रयत्न करता है।

5 इच्छाओं एवं रुचियों को ज्ञात करने में मनोविज्ञान—ग्राह्य की अपनी इच्छाएँ व रुचियाँ होती हैं। ये इच्छाएँ एवं रुचियाँ एक ग्राह्य से दूसरे ग्राह्य में भिन्न भिन्न होती हैं। मनुष्य विषयवर्त्ता की कुशलता में चार चार सगा होता है परन्तु इन चारों रुचियों का ज्ञान भी तभी सम्भव है जब उसे मनोविज्ञान का ज्ञान हो।

6 वस्तुओं के प्रदर्शन—मनोविज्ञान ग्राह्य को दूर पर जाना है तो वस्तुओं अपनी वस्तु सम्भावित ग्राह्य को दिखाता है। वस्तु दिखाते समय भी मनोविज्ञान का महत्त्व होता है। ग्राह्य के मन पर सही प्रकार की क्षमता या चिन्ता को मनोविज्ञान के ज्ञान की तरफ से कर तोल देना चाहिये तथा उसी क्षमता में वस्तुओं को दिखाना चाहिये। इसी प्रकार वस्तु ग्राह्य को वस्तुओं को देखकर ही वय करने का विचार करते हैं। किन्तु कुछ वय ग्राह्य कुछ ही वस्तुओं को देखकर वय की ज्ञान पानी वस्तु का चुनाव कर रहे हैं। इस वस्तुओं के प्रदर्शन में पूरा सम्भावित ज्ञान ग्राह्य की न मनोविज्ञान का मनो वैज्ञानिक आधार पर अध्ययन करना पड़ता है कि वह पारस्परिक एवं लाभप्रद होता है।

7 वस्तुओं के चुनाव में मनोविज्ञान—यदि वय वस्तुओं का चुनाव करते हैं तब भी विषयवर्त्ता को मनोविज्ञान का पूरा पूरा प्रयोग करना चाहिये। जब ग्राह्य निर्भर प्रवृत्ति के होते हैं तब वस्तुओं का चुनाव में विषयवर्त्ता को ग्राह्य की आवश्यक मदद करनी चाहिये। किन्तु कुछ वय निर्भर के पारस्परिक विषयवर्त्ता का वस्तुओं के चुनाव में तत्विज भी दृष्टाक्षय पसंद नहीं करते हैं। अतः मनोविज्ञान के आधार पर ही उसे यह निर्धारित करना चाहिये कि वह उसे चुनाव में सहायता करना चाहिये तथा कर नहीं।

8 प्रतिरिक्त वस्तुओं के विषय में मनोविज्ञान—ग्राह्य यदि दुबान पर पहुँच कर केवल के ही वस्तुएं सही कर नहीं ली जाता है किन्तु सही करने के लिए वह दुबान में गया था वह अनेक अवसर उसे मिले हैं अतः अपनी मूल आवश्यकता की वस्तु के प्रतिरिक्त भी कुछ वय वस्तुएँ वय करने का जाना है। न प्रतिरिक्त वस्तुओं के वय के भी विषयवर्त्ता का महत्वपूर्ण हाथ होता है। विषयवर्त्ता अपने

ग्राहकों को कुछेक अतिरिक्त वस्तुओं के लिए प्रोत्साहित करने के लिए ग्राहकों को कभी कभी अपने विनयकर्ता के ग्राहकों को स्वयंसेवकों के रूप में प्रयोग करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है। किन्तु विनयकर्ता को यहाँ अपने मनोवैज्ञानिक ज्ञान का पूर्ण प्रयोग करना पड़ता है। उसे ग्राहक की अधिलापा एवं प्रकृति को देखकर ही अतिरिक्त वस्तु के खय के लिए प्रेरित करना चाहिये। ग्राहकों को समझे बिना अतिरिक्त वस्तु के खय के लिए प्रोत्साहित करना व्यर्थ होता है।

9 सविदाई में मनोविज्ञान—नई ग्राहक औपचारिकताओं में बहुत कम विश्वास करने हैं और विक्रयकर्ता द्वारा औपचारिकता न निभाने पर उसे अपना अपना समझते हैं। अतएव वस्तु के विक्रय हो जाने के बाद, जब ग्राहक दुकान छोड़ कर जाता है तो उसे सम्मानपूर्वक विदाई देनी चाहिये। कई ग्राहक ऐसे भी होते हैं, जिन्हें दुकान के बाहर तक छोड़ने जाना पड़ सकता है, कुछ को काउन्टर में ही हाथ भोड़कर विदाई देनी पड़ती है। इसी प्रकार कुछ ग्राहकों को विदाई के समय जलपान के लिए प्रोत्साहित करना पड़ता है। अतएव विक्रयकर्ता को यहाँ पर मनोविज्ञान का प्रयोग करते हुए उचित निर्णय लेना पड़ता है।

व्यापक में विक्रयकला मनोविज्ञान के बिना अधूरी है। किसी भी विक्रयकर्ता का कार्य, इसके बिना नहीं चल सकता है। विक्रयकला और मनोविज्ञान में घनिष्ठ सम्बन्ध है। इसलिए अगर हम कहें कि "विक्रयकला ग्राहकों का मनोविज्ञान है" (Salesmanship is the Psychology of Customers) तो भी कोई प्रतिगोष्ठी न होगी। किन्तु हमका तात्पर्य यह नहीं है, कि वह हर समय मनोविज्ञान के सिद्धान्तों को अपनाते ही ही रह लगे। उसे सिद्धान्तों को प्रयोग में लाते हुए व्यापक्यों में कुशलता प्राप्त करने का प्रयास करना चाहिये। उसे सिद्धान्तों में अधिक व्यावहारिकता को स्थान देना चाहिये।

### विक्रयकला का महत्व (Importance of Salesmanship)

विक्रयकला आधुनिक व्यावसायिक जीवन की आत्मा रही जानी है। व्यापारी की सफलता उसके व्यक्तिगत गुणों पर निर्भर करती है। ग्राहकों को माल के प्रति आकर्षित कर उसे वस्तु के खय के लिये वाञ्छ कर देना विक्रेता की विक्रयकला पर ही निर्भर करता है। वर्तमान युग में जबकि ग्राहक व्यापार का केन्द्र बिन्दु है, प्रत्येक व्यापारी उसे अपनी दुकान में मगुष्ट होकर नौटने देखना चाहता है। विक्रयकला ही उसकी मगुष्टि का माधन है। प्रसिद्ध विद्वान थॉम्पसन (Thompson) के अनुसार "विक्रयकला यह विधि है, जिससे विक्रय कार्यों का निर्धारण किया जाता है, नई, उच्चतम किस्म की एवं विभिन्न प्रयोग वाली वस्तुएँ बेची जाती हैं, बेताओं की इच्छाओं को मगुष्ट किया जाता है। व्यवसाय की कार्यक्षमता में वृद्धि की जाती है, लाभ

जमाया जाता है एवं याचिव प्रतिष्ठा को शक्ति प्रदान की जाती है।<sup>1</sup> निम्न विभिन्न चीज़ों में विपणन के महत्व एवं लाभ को स्पष्ट किया गया है।

1. मांग में वृद्धि (Increases Demand)—विपणन आहवा की इच्छाओं को जाग्रत करने में सहायक है। यह इच्छाओं को आवश्यकता में परिणित कर देती है। थॉम्पसन (Thompson) के अनुसार विपणन का आधारभूत महत्व यह है कि यह मांग उत्पन्न करती है और उसे प्रभावशाली बनाती है तथा वस्तुओं एवं सेवाओं के विपणन में वृद्धि करती है।<sup>2</sup> हॉम तथा एर्नेस्ट (Hass and Ernest) के अनुसार 'बाजार अनुसंधान एवं विज्ञान के माध्यम से, आधुनिक विपणनता उपभोक्ताओं को पुराने नये एवं उत्तम वस्तुओं में प्रवृत्त करवाती है एवं उनके प्रति आशाक्षा उत्पन्न करती है।'<sup>3</sup>

2. उत्पादन में वृद्धि (Increases Production)—मांग में वृद्धि होने से उत्पादन में वृद्धि होती है। विपणन जब मांग में वृद्धि कर देती है तो उत्पादन में वृद्धि होना भी स्वाभाविक ही है।

3. नई वस्तुओं के निर्माण को प्रोत्साहन (Promotes new Products)—विपणन के माध्यम से नई नई वस्तुओं का जन्म लेना संभव हो जाता है। अतः उत्पादक नई नई वस्तुओं का निर्माण करता है। यह श्रद्धा का कम बल रूप में चलती हो सकती है। इंगीनिंग एवं विज्ञान ने उचित ही सिद्ध है कि "प्रतिदिन नई नई वस्तुओं का निर्माण हो रहा है, उनके लिए नये बाजारों का निर्माण करना आवश्यक है जो बहुत बड़ी सीमा तक विपणन पर ही निर्भर है।"<sup>4</sup>

4. प्रति इकाई लागत में कमी (Lowers Unit Price)—विपणन के प्रयोग से मांग में वृद्धि हो जाने से उत्पादन में वृद्धि हो जाती है। जब उत्पादन में वृद्धि हो जाती है, तो उसे पैमाने के नतीजा लाभ मिलने लगते हैं। फलतः प्रति इकाई लागत कम हो जाती है।

1. Salesmanship = a method of pinpointing the sales effort selling new, higher quality and special use products satisfying buyers wants raising the standard of living persuading people to buy increasing the efficiency of business making profits and energizing the economic system Willard M. Thompson, Salesmanship Concepts, Management and Strategy pp. 6,7
2. The basic significance of salesmanship in our economy is the part it plays in initiating, energizing and increasing the flow of goods and services. Willard M. Thompson op cit p. 9
3. "Through the use of marketing research and advertising modern salesmanship aims to create among users and consumers a maximum awareness of, and desire for, old, new and improve products and services. Kenneth B. Hass and John B. Ernest, Creative Salesmanship Understanding Essentials, p. 9

5. रोजगार के साधनों में वृद्धि (Higher Employment)—उत्पादन वृद्धि से माल के उत्पादन एवं वितरण में श्रम की आवश्यकता पड़ती है। फलस्वरूप, लोगों को रोजगार उपलब्ध होता है।

6. जीवन-स्तर में वृद्धि (Increases Standard of Living)—जब वस्तुओं की प्रति इकाई लागत कम हो जाती है और अधिक रोजगार मिलने लगता है तो लोगों के पास नये शक्ति बँट जाती है। वे अपनी ही मुद्रा में अधिक माल का भ्रय कर सकते हैं। एक विद्वान का यह मन मन-प्रतिपत्ति सत्य प्रतीत होता है कि “विक्रयकला जीवन स्तर बनाती है।” (Salesmanship delivers standard of living) विक्रयकला विषय के विद्वान प्रो० थॉम्पसन (Thompson) का मन है कि “उच्च जीवन स्तर जो आज हम बिता रहे हैं, एक सोना तरा विक्रयकला की ही देन है।”<sup>1</sup>

7. अधिक लाभ (Higher Profit)—विक्रयकला विक्रय वृद्धि करके अधिक लाभ कमाने में सहायक होती है। व्यापारी कम से कम मूल्य पर अधिकाधिक माल का विम्वर कर अधिकाधिक लाभ कमाते हैं। इसके अनिर्दिष्ट एक सन्तुष्ट दाहक ही मन्त्र है। वृत्त विक्रयकला ने दाहक को सन्तुष्ट किया जा सकता है। एक विद्वान ने ठीक ही कहा है “विक्रयकला एक व्यवसाय को लाभदायी करने एवं बनाये रखने में सहायक है।” (“Salesmanship serves to make and keep business enterprise profitable”)

8. विक्रय कार्य के लिए आवश्यक (Essential to selling Function)—आधुनिक प्रतिस्पर्धा के युग में विक्रय करना एक सरल कार्य नहीं है। विक्रय से पूर्व उस वस्तु के लिए सम्भावित दाहक की इच्छा जागृत करनी होती है, जो चिन्तकता के पास है। इसके पश्चात् उसकी इस इच्छा को आवश्यक आवश्यकता में परिणित करना पड़ता है। ये सब विक्रयकला के बिना सम्भव नहीं है। प्रो० थॉम्पसन के अनुसार ‘बहुत सी वस्तुएँ जो विक्रयकला के माध्यम से बेची जाती हैं, किसी अन्य माध्यम से कभी भी नहीं बेची जा सकेंगी।’<sup>2</sup> स्पष्ट है कि बहुत सी वस्तुओं के विक्रय में विक्रयकला का बहुत बड़ा हाथ होता है।

9. व्यवसाय की अभिवृद्धि—(Invigorates Business)—एक विद्वान के अनुसार “विक्रयकला व्यवसाय की अभिवृद्धि करती है।” (Salesmanship creates business) विक्रयकला माल में वृद्धि करती है, लाभ बढ़ाती है, दाहकों का सन्तुष्ट करती है जो पन्तनोदत्ता सम्पूर्ण व्यवसाय की अभिवृद्धि करती है।

1. “The higher standard of living that we enjoy is attributable, at least partially to Salesmanship” Willard M. Thompson, op. cit., p. 10

2. “Much of the goods sold by salesmanship would never be sold at all through other means.” Willard M. Thompson, op. cit., p. 5

वास्तव में, आज कई छोटे उद्योग में उपलब्ध कई वस्तुओं के बारे में कुछ भी नहीं जानते हैं। उनमें पैसे खर्च किए हुए भी वे उन्हें खरीद नहीं कर पाते हैं, क्योंकि उन्हें बस्तुओं के बारे में प्रशिक्षण नहीं मिलता है। विक्रेता ही उन्हें बताकर अपने जीवन स्तर को वृद्धि में योगदान दे सकते हैं।

**10 ग्राहकों की संतुष्टि (Customer Satisfaction)**—वर्तमान युग में उपभोक्ताओं की संतुष्टि को विपणन का आधारभूत सिद्धान्त माना जाता है। जोन एम विलसन (John M. Wilson Vice-president, National Cash Register Co) का अनुसार “आधुनिक विपणनशास्त्र उपभोक्ता की संतुष्टि के सिद्धान्त पर आधारित है।” (Modern salesmanship is based on the principle of customer's satisfaction) एक अन्य विज्ञान के अनुसार विपणनशास्त्र सही वस्तु को सही ग्राहक तक पहुँचाने में मदद करती है। (Salesmanship helps in providing the right product to the right buyer) अमेरिका के अनेक व्यवसायियों के शब्दों में, हम समस्याओं के हल का विपणन करते हैं। (We sell solutions to the Problems)। स्पष्ट है यावुनिर विपणनशास्त्र ग्राहकों की समस्या का निवारण कर उन्हें अधिक संतुष्टि प्रदान करती है।

**11 व्यापार चक्रों से सुरक्षा (Safety from Trade Cycles)**—विपणनशास्त्र ने माध्यम से उत्पादन एवं उपभोग में गतिशीलता स्थापित कर व्यापारिक चक्रों में सुरक्षा प्राप्त की जा सकती है। विज्ञान प्रयोगशाला की संस्था का मत है कि मंदी (Depression) का प्रमुख कारण यह है कि लोग खर्च करने जमा कर लेते हैं और उसे पूँजी के रूप में पुनः निवेश नहीं कर पाते हैं। इससे न तो उत्पादन ही बढ़ता है और न उपभोग ही। विपणनशास्त्र के कारण लोगों में इच्छाएँ जागृत कर आवश्यकता में वृद्धि की जाती है। हमें लोगों की खर्च को माल के रूप में समझा जा सकती है। उपभोग ही सम्पन्नता का आधार है। अतः उपभोग बढ़ायेगा और उत्पादन एवं उपभोग की प्रक्रिया सन्तुलित रानी रहेगी तथा व्यापार चक्रों में सुरक्षा बनी रहेगी।

**12 ज्ञान के ज्ञान से वृद्धि (Increases Knowledge of Customers)**—विक्रेता मानव का विषय करने समय, मानव की उपभोग विधि एवं उनके सम्बन्ध में आवश्यक ज्ञान बताता है। इसमें ज्ञान के ज्ञान में वृद्धि होना आवश्यक है। उदाहरणार्थ एक विक्रेता गिराई गयी खबर है। खबरें समय बह ग्राहक को गरीब सम्बन्धी कुछ आवश्यक बातें बताता है। उसको खर्च देने सहाय करने की विधि भी समझाता है। इस प्रकार विपणनशास्त्र में ज्ञान का ज्ञान बढ़ता है।

**13 पैसे के सही उपयोग (Right Use of Money)**—विपणनशास्त्र के माध्यम से ज्ञान सही पैसे का खर्च कर सकता है। विक्रेता ग्राहक को उसकी आवश्यकतानुसार माल का खर्च करने के लिए उचित सुझाव दे सकता है। ज्ञान की



मात्रधानी के नियम का परित्याग हो जाने से क्रेता को धन के दुरुपयोग का तबिक भी भय नहीं रहता। कई ऐसे अवसर देखने को मिलते हैं, जबकि विक्रयकर्ता ग्राहकों को स्पष्ट रूप से मना कर देता है, कि प्रमुख वस्तु का क्रय नहीं करना चाहिये। ये सभी सुभाव क्रेता के धन के सदुपयोग में सहायक होते हैं। कई लोग अपनी आवश्यकता के बारे में भी अस्पष्ट होते हैं। उन्हें यह ज्ञात नहीं होता है कि उन्हें कौनसी वस्तु खरीदनी चाहिये तथा कौन सी वस्तु नहीं खरीदनी चाहिये। डोनाल्ड रॉबिन्सन (Donald Robinson) के अनुसार, "विक्रयकला इसलिए भी आवश्यक है कि लोगों को अपनी आवश्यकताओं के बारे में बहुत कम ध्यान होता है। अतः उन्हें विक्रयकर्ता की सहायता की अधिक आवश्यकता पड़ती है।"

14. प्रबन्धकीय योग्यता का विकास (Development of Managerial Skill)—आज के अधिकांश प्रबन्धवर्ग के भूतकाल के जीवन का अध्ययन किया जाय तो स्पष्ट होगा कि अधिकांश प्रबन्धक एवं उच्च पदाधिकारी विक्रय विभाग में ही नियुक्त थे। एच. बी. मैनार्ड (H. B. Maynard, President of Method Engineering Council) के शब्दों में 56% ने भी अधिक कंपनियों के अध्यक्ष या तो विनय विभाग में आये हैं या विक्रय एवं निर्माण विभाग में सम्मिलित रूप से आये हैं। इस सम्बन्ध में रसेल एवं बीच का मत है "विक्रय का ज्ञान एवं इस क्षेत्र का अनुभव उन नवयुवकों के लिए अत्यधिक महत्व का है जो भविष्य में बड़े पदों पर जाने की आशा रखते हैं।"

15. राष्ट्रीय आय में वृद्धि (Increase in National Income)—अधिक उत्पादन, अधिक भाँग, अधिक रोजगार सभी राष्ट्रीय आय की वृद्धि करते हैं।

### विक्रयकला में सफलता के आवश्यक तत्व (Essentials of Successful Salesmanship)

विक्रयकला की सफलता के निम्न आवश्यक तत्व हैं

- (1) विक्रयकर्ता के व्यक्तिगत गुण (Personal qualities of salesman)
- (2) विक्रय की जाने वाली वस्तु का ज्ञान (Knowledge of Product to be sold)
- (3) संस्था के सम्बन्ध में पूर्ण ज्ञान (Knowledge of the Institution)
- (4) ग्राहकों का ज्ञान (Knowledge of the customers)
- (5) विक्रय विधि या विनय अनुक्रम का ज्ञान (Knowledge of the sequence of selling)

1. Knowledge of selling and experience in that field are of increasing importance to the young man who has his eye on bigger jobs in the future, *Frederic A. Russel and Frank H. Beach, Textbook of Salesmanship* p. 8

(1) विक्रयकर्त्ता के व्यक्तिगत गुण—वित्तयन्त्रा की सफलता का प्रथम आवश्यक तत्त्व विक्रयकर्त्ता के व्यक्तिगत गुण है। विक्रयकर्त्ता के व्यक्तिगत गुण ग्राहक को एक उचित उद्दीर्षी सीमा तक प्रभावित करने हैं। अतः एक विक्रयकर्त्ता को अपने विषय कार्य में सफलता प्राप्त करने के लिए सर्वप्रथम यह देखना चाहिए कि उन्हीं के सभी गुण हैं या नहीं, जो एक सफल विक्रयकर्त्ता के लिए आवश्यक हैं। एक सफल विक्रयकर्त्ता में विभिन्न गुण होने हैं जैसे—पारोक्षिक मानसिक, सामाजिक एवं व्यावसायिक गुण आदि आदि। यद्यपि सभी गुण एक साथ एक ही व्यक्ति में पाये जाने सम्भव हैं फिर भी अधिकांश गुणों के होने में एक विक्रयकर्त्ता अपने विक्रयकार्य में सफल हो सकता है। विक्रयकर्त्ता को चाहिये कि उसमें जिन गुणों का अभाव है उन्हें पाने का सतत प्रयास करे।

इन गुणों के आचार पर विक्रयकर्त्ता ग्राहकों में आत्म विश्वास प्राप्त कर उन्हें सारी ग्राहक बना सकता है।

(2) विक्रय की जाने वाली वस्तु का ज्ञान एक विक्रयकर्त्ता को विषय में सफलता प्राप्त करने के लिए जितना महत्त्व उसका व्यक्तिगत गुणों का है उतना अधिक महत्त्व अगर द्वारा विषय की जाने वाली वस्तु के सम्बन्ध में ज्ञान का होना है। करने द्वारा विषय सिये जाने वाले माल के सम्बन्ध में सम्पूर्ण ज्ञान उसे अपनी सफलता में कई प्रकार में सहायन होता है। वस्तुओं के पर्याप्त ज्ञान न एक विक्रयकर्त्ता ग्राहकों को अधिन प्रभावित कर सकता है अथवा तथादश प्राप्त किये जा सकते हैं और ग्राहकों को सही प्रकार सन्तुष्ट भी किया जा सकता है। विक्रयकर्त्ता के लिए वस्तुओं के नाम के बारे में विचार व्यक्त करने हुए एक विद्वान ने तो यहाँ तक लिखा है कि 'विक्रय कला के कुछ आवश्यक तत्त्व हैं, लेकिन विक्रय-कला में से वस्तुओं को सही एक पूरा ज्ञान को घटा दिया जाय तो रेत पर किला बनाने के समान होगा।'

ग्राहक जानता है एक ही वस्तु कई सम्भावनाओं द्वारा निर्मित की जाती है। ग्राहक इन विभिन्न सम्भावनाओं द्वारा निर्मित वस्तुओं को देखकर प्रायः इन सम्भावनाओं में फँस जाता है, कि कौन सी वस्तु को खरीद लिया जाये। सभी स्थिति में एक विक्रयकर्त्ता अपने विशेषज्ञ ज्ञान में भी वस्तुओं के तुलनात्मक लाभों में ग्राहकों को अवगत कर सकता है। परिणामस्वरूप, ग्राहक सही वस्तु का चयन करता है। जिससे ग्राहक सन्तुष्ट होकर गदैव के लिए स्वार्थ ग्राहक बन जाता है। एक विक्रयकर्त्ता को अपने माल का आकर्षण मान भी विविध विविधतायें मान के उत्पादन में प्रयोग

1. विक्रयकर्त्ता के गुणों का विस्तृत उल्लेख अपने अध्याय में किया गया है।
2. Therefore the essentials of good salesmanship but salesmanship means a precise and complete knowledge of goods as it like a castle built on sand. M. Chouhry Personal Salesmanship p. 51

मे आने वाला कच्चा माल, माल का विकास माल की उत्पादन विधि, माल की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति, माल की पूर्ति, माल का नाम, माल का पैकिंग, माल का व्यापार, माल का डिजाइन, माल की किस्म, माल की उठाने, रखन तथा रक्षा-सम्बन्धी विशेष बाने आदि-आदि की जानकारी होनी चाहिए ।

(3) सत्या के सम्बन्ध मे पूर्ण ज्ञान—प्राचुरिक व्यापार गृहो मे जब बिक्रय-कर्ता कोई वस्तु ग्राहको मे बिक्रय करता है, तो वह ग्राहको को केवल वस्तु माल का ही बिक्रय नहीं करता है, बल्कि उस सत्या की प्रतिष्ठा का भी मौद्रा करता है, जो उस वस्तु का उत्पादन कर रही है । उस सत्या की रयानि, प्रमिद्धि, प्रतिष्ठा सभी कुछ वस्तु के साथ साथ रहते हैं । अत अपन ग्राहको म सत्या की प्रतिष्ठा बनाये रखन के लिये आवश्यक है कि स्वय बिक्रयकर्ता को अपनी बिक्रय के बारे म पूर्ण जानकारी हो । सत्या क सम्बन्ध म सम्पूर्ण ज्ञान बिक्रयकर्ता मे प्राप्त बिक्रय उत्पन्न करता है । उसके प्रयत्नों को सत्या क उद्देश्यों के अनुसृत डाखना है और अपनी नीतियों को सत्या की नीतियों के अनुसार बनाना है । सामान्यत एक बिक्रयकर्ता को उद्योग व सत्या का इतिहास, कमचारी एवं भ्रम-सम्बन्ध, प्लाट, बिक्रय कार्यक्रम (एक गोशामो की सात्ता) दिनीय स्थिति, प्रबन्धकीय नीतियाँ, बिक्रय विधियाँ, सत्या का संगठन अनुमधान एवं विकास उद्योग म प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति, बिक्रय की मात्रा, आन्तरिक विधियाँ सामाजिक कार्य, विशेष सेवार् आदि आदि बाने का ज्ञान होता चाहिए ।

(4) ग्राहको का ज्ञान—बिक्रय कार्य म सफलता प्राप्त करने के लिये एक बिक्रयकर्ता को अपने ग्राहको का पूर्ण ज्ञान होना चाहिये । कभी कभी सत्या स्वय बाजार अनुमधान (Market research) के द्वारा ग्राहको क सम्बन्ध मे आवश्यक जानकारी प्राप्त करके बिक्रयकर्ता को पूर्ण सूचनाएँ प्रदान कर देती है । साधारणत बिक्रयकर्ता स्वय ही ग्राहक से श्रेष्ठ करने समय ही ग्राहक के बारे म जानने का प्रयत्न करता है, ताकि वह उस ग्राहक की प्रकृति के अनुसार ही वस्तु प्रस्तुत कर सक, और आचरण कर सक । एक बिक्रयकर्ता को ग्राहक म भिन्न ही उमर सम्बन्ध मे निम्न दो बातों का ज्ञान करना चाहिये —

(क) हम करने के उद्देश्य—प्रभावपूर्ण बिक्रय मे एवं यह ज्ञान करना आवश्यक है, कि ग्राहक माल का त्रय क्यों करता है । प्रत्येक ग्राहक किसी न किसी उद्देश्य से माल का त्रय करता है । निर्द्देश्य होकर माल का त्रय नहीं करता है । एक बिक्रयकर्ता को चाहिए, कि वह ग्राहक के त्रय के उद्देश्यों को ज्ञात करे । जब बिक्रयकर्ता अपने ग्राहक के त्रय के उद्देश्यों को ज्ञात करे तो उसे अपने ग्राहक को समुष्ट करने में कोई भी कठिनाई नहीं होती है । इन उद्देश्यों का ज्ञान करने के लिए बिक्रयकर्ता को निम्न कार्य करने चाहिए —

1 ग्राहको के प्रकार पर इकाई 5 मे एक अलग अध्याय दिया गया है ।

विधि जिसके अनुसार एव विक्रयकर्ता ग्राहक के दुकान पर पहुँचने में लेकर उसके पुनः लौटने तक की विभिन्न क्रियाएँ करता है। विक्रय विधि उन विभिन्न स्तरों या चरणों का योग है, जो कि एक विक्रयकर्ता ग्राहक के पहुँचने तथा पुनः लौटने के समय में करता है। इस विधि में वह उसके स्वागत से लेकर विदाई तक सभी कार्य करता है। विक्रय प्रक्रिया में अनेक स्तर होने हैं। विक्रय कला क्षेत्र के महान विद्वान प्रो. हर्बर्ट एन. केसन ने इस प्रक्रिया के कुछ स्तर बताये हैं। उन स्तरों के प्रारम्भिक अक्षरों से ही "RIDSAC" का सूत्र बना लिया है। उनके अनुसार इस विधि या प्रक्रिया के छः स्तर (Stages) हैं, वे निम्नलिखित क्रम में हैं—

- (i) स्वागत (Reception)
- (ii) पूछताछ (Enquiry)
- (iii) प्रदर्शन (Demonstration)
- (iv) चुनाव (Selection)
- (v) संबद्धन (Addition)
- (vi) प्रशंसा एवं विदाई (Commendation)

प्रो. ग्रीफ (Grief) ने विक्रय विधि के पाँच स्टार या स्तर (Five stars) का वर्णन किया है —

- (1) ध्यानाकर्षण (Attention)
- (ii) रचि (Interest)
- (iii) इच्छा (Desire)
- (iv) विश्वास (Conviction)
- (v) भत्त (The Close)

इनका विस्तृत वर्णन निम्न प्रकार है —

(1) ध्यानाकर्षण—जब ग्राहक दुकान तक नहीं पहुँचता है, विक्रयकर्ता को विक्रयकला दिखाने का अवसर मिलना कठिन है। भत्त विक्रयकर्ता को ग्राहकों का ध्यान आकर्षित करने के लिए यथासम्भव सभी प्रयत्न करने चाहिए।

यहाँ से विक्रयकर्ता की चाहिए कि वह ग्राहक में यह भावना भर दे, कि उस चुनना ग्राहक के हित में है। यही वह स्टेज है, जहाँ में सम्पूर्ण विक्रय क्रिया को प्रभावशाली एवं उपलब्ध बनाया जा सकता है। पुष्टकर विक्रयकर्ता ग्राहकों को आकर्षित करने के लिए, वातायन सजावट (Window display) का प्रयोग कर सकता है। विज्ञापन ग्राहकों को दुकान तक खींचकर लाता है, जबकि वातायन सजावट ग्राहकों को दुकान के अन्दर खींचकर लाती है। इसके आगे ग्राहकों को आकर्षित करने का कार्य विक्रयकर्ता का है। वह ग्राहकों को अपनी अच्छी वैपमूपा, हसमुख चेहरा, स्पष्ट एवं कुशल बार्तालाप द्वारा आकर्षित कर सकता है। इनके अतिरिक्त काउन्टर सजावट (Counter display), दिवाले सजावट (Wall display) आदि के आचार पर भी ग्राहकों को मनुष्य किया जा सकता है।

अल्फ्रेड ग्रोस (Alfred Gross) ने अनुसार एक विनयकता घानी दुनान रर प्राये ग्राहको का ध्यान निम्न तरीरी मे घासिन करता ह —

- (i) ईमानदारी क साथ अभिनन्दन एव प्रशंसा करवे ।
- (ii) महत्वपूर्ण नाम का मदर्भ देकर ।
- (iii) विभिष्ट समस्या का सदभ देकर ।
- (iv) अनुमधानो एव रचिप्रद प्रीकडो का मदर्भ देकर ।
- (v) रचिप्रद प्ररसन (Exhibits) से प्रारम्भ करके ।
- (vi) महायता अधवा सेवा ो प्रस्ताव करवे ।
- (vii) मुफ्त भट (Free gifts) का प्रस्ताव करवे ।
- (viii) कीतूहन पैदा करवे ।
- (ix) घटना वर्णन करवे ।
- (x) कहानी रहस्य अधातु वस्तु व नाम रताकर ।

2 रुचि उत्पन्न करना — ध्यानावर्गण के तत्पश्चात् ग्राहक भ वस्तु क प्रति रचि उत्पन्न करने का प्रयास करना चाहिये । मनोवैज्ञानिको ने ग्राहको की निम्न तीन प्रकार की रचियाँ बताई हैं —

- (अ) मानवीय रचि (Human Interest)
- (ब) सूचना रचि (News Interest)
- (स) नवीनता रचि (Novelty Interest)

विनयकर्ता को ग्राहको मे वस्तु के अनुसार रचि उत्पन्न करने का प्रयत्न करना चाहिये । प्रसिद्ध विद्वान् पॉल इवी (Paul Ivey) ने अनुसार “ग्राहको मे रुचि उत्पन्न करने के लिये सर्व प्रथम यह ज्ञात करना चाहिये कि ग्राहक पहले से ही किस प्रकार की रचि रखते हैं, और फिर उसमे रचि तीजिये एव बात करिये । यदि आप पहले उस सम्बन्ध मे बात करेग, जिसमे उनकी (ग्राहको की) रचि है तो वे (ग्राहक) बाद मे आपकी इच्छानुसार बात करने की सोचेंगे ।” स्पष्ट है कि ग्राहको की इच्छानुसार ही विचार प्रस्तुत करने चाहिये । उनकी आवश्यकताओ एव समस्याओ पर विचार करना चाहिये । इससे वस्तु के प्रति रचि उत्पन्न की जा सकती है ।

3 इच्छा उत्पन्न करनी चाहिये—रचि उत्पन्न करने के पश्चात् ग्राहको की प्रथ की इच्छा उत्पन्न करनी चाहिये । अल्फ्रेड ग्रोस (Alfred Gross) ने अनुसार इच्छा उत्पन्न करने के तीन स्तर (Three steps) है —

- 1 The first method for arousing customer's interest is to find out what they are already interested in and then be interested in it and talk about it. If you will talk about what they are interested in, they will later on be willing to consider what you are interested in. Paul Ivey, Successful Salesmanship p 211.

- (i) आवश्यकताओं का पता लगाना एवं समतुष्टि का मापटीकरण करना ।
- (ii) यह बताना है कि अपनी वस्तु किस प्रकार ज़ेता की आवश्यकता की पूर्ति करेगी ।
- (iii) उन लोगों को बताना चाहिये जो वस्तु के खय में हो सकत हैं ।

इन विभिन्न स्तरों में क्रमशः गुजरने पर ग्राहक में प्रभावशाली उच्छा (Effective desire) उत्पन्न हो सकेगी ।

4 विश्वास (Conviction)—जब ग्राहक की वस्तु के प्रति इच्छा जागृत हो जाय, तो इच्छा को आवश्यकता में परिणित करने के लिये विश्वकर्मा को चाहिये, कि वह ग्राहक के दिल में यह विश्वास उत्पन्न कर दे कि उनके द्वारा खय की जाने वाली वस्तु उसे समतुष्टि प्रदान करेगी । एक विश्वकर्मा निम्न तरीका में ग्राहक में विश्वास उत्पन्न कर सकता है —

- (i) वस्तु की जाँच एवं प्रदर्शन करण ।
- (ii) समतुष्टि ग्राहको एवं विशेषज्ञों का प्रमाण देना
- (iii) गारंटी तथा प्रतिज्ञा करके
- (iv) वस्तु के प्रभाव बताकर
- (v) तथ्य एवं तर्क देकर
- (vi) विश्वास की व्याप्ति बताकर
- (vii) दाव (Claims) का अधिकार देकर
- (viii) प्रतिष्ठा के लिए आवश्यकता (Pre-time appeal) बताना
- (ix) आभयिद्वारा दिलाकर ।

5 अन्त (The Close)—ग्राहकों में प्रभावशाली उच्छा न हो तो विश्वकर्मा उत्पन्न कर देने के पदचानु विनय विधि का अन्तिम स्तर' आता है । इस समय ग्राहक यह निष्कर्ष लेते हैं कि उन्हें खय करना है अब वा नहीं । विश्वकर्मा को अब भी कुछ विशेष बातों का ध्यान रखना पड़ता है क्योंकि इस समय परिश्रम की मरणा विनय पर ही है । इसलिय विश्वकर्मा का अन्त में एक विशेष विधि अपनानी चाहिए । अल्फ्रेड डी गोस (Alfred Gross) के अनुसार विश्व विधि का अन्त निम्न प्रकार करना चाहिए —

- (i) नयादस के नियम पुरस्ताना करके ।
- (ii) दाव का अन्त करके ।
- (iii) गर्भित स्वीकृति स्पष्ट करके ।
- (iv) विशिष्ट प्रश्ना देकर ।
- (v) अधिकारी घटनाओं जैसे—मान सम्मान का नमना है, उत्तर ।
- (vi) दो या तीन ऐच्छिकों में से चयन करने की मनाह देकर ।
- (vii) छोटी छोटी बातों पर निगमन म मरणा करके ।

- (५) ठहराव स्वीकारात्मक करने का प्रयास करें ।
- (६) आश्वासन देकर ।
- (७) अनिष्टारूपक कहकर ।
- (८) वस्तु के चयन की प्रशंसा करके ।

### विश्रयकला क्या अथवा विज्ञान (Salesmanship An Art or a Science)

विश्रयकला के विभिन्न विद्वानों द्वारा की गई परिभाषाओं का ध्यानपूर्वक अध्ययन से स्पष्ट है कि कुछ विद्वानों ने यह एक कला के रूप में स्वीकार किया है और कुछ अर्थों में एक विज्ञान के रूप में विश्रयकला कला है अथवा विज्ञान । हम प्रश्न का उत्तर देने में पूर्व क्या एक विज्ञान का स्पष्ट रूप से प्रथम समझना आवश्यक है

विश्रयकला क्या एक कला है ? (Is Salesmanship an Art ?) किसी कार्य को सजीव विधि से करना ही कला है । जहाँ धीरे-धीरे करने में चातुर्य के प्रयोग से व्यक्ति परिणाम प्राप्त करना ही कला है ।<sup>१</sup> कला ज्ञान की उस शाखा का नाम है जो निश्चित उद्देश्यों या आत्मा की शक्ति के लिए उपायों एवं विधियों का ज्ञान करती है । जहाँ मिश्रित को व्यावहारिक रूप प्रदान करने की विधि बताती है कला की महत्ता कला के प्रयोग करने वाले व्यक्ति की व्यक्तिगत योग्यता पर निर्भर करती है कला प्रतिष्ठित योग्यता परिसर में उन्नत एवं अनुभव से ही प्राप्त की जा सकती है । इस क्षेत्र में विश्रयकला निश्चय ही एक कला है क्योंकि एक विश्रयकर्ता को अनेक समस्याओं का समाधान करना पड़ता है जो उनके विश्रय करने वाले अचानक उपस्थित होती हैं । विश्रयकर्ता का ध्यान ज्ञान पर विरत करते समय ही निम्नलिखित पड़ते हैं । ये निम्नलिखित प्रश्न विश्रयकर्ता को प्रश्न पड़ते हैं । जहाँ अनिश्चित विश्रयकर्ता के माध्यम से वस्तु का इस प्रकार विश्रय किया जाता है जिसमें कला एवं विज्ञान दोनों का संतुष्टि प्राप्त होती है । यह सब कला ही है ।

विश्रयकला को एक कला के रूप में समझना का महत्त्वपूर्ण कारण यह भी है कि हमें मध्यम अवस्था में बिना रुक-रुक निम्नलिखित का निम्नलिखित महत्त्व दिया जा सकता है । द्वितीय विश्रयकला का हस्ताक्षर ही तब है । अतः स्पष्ट है कि विश्रयकला एक कला है ।

विश्रयकला क्या एक विज्ञान है ? (Is Salesmanship a Science ?) विज्ञान ज्ञान का प्रत्यक्ष अध्ययन है जो ज्ञान एवं कारणों में परस्परिक संबंधों पर निर्धारित करता है । इन प्रकार विज्ञान के दो प्रमुख अर्थ हैं

1. Art is the bringing about of a desired result through the application of skill. George R. Terry Principles of Management p. 86

(1) विज्ञान ज्ञान का क्रमबद्ध अध्ययन है।

(2) यह निश्चित विधि द्वारा कार्य एवं कारण में वारंवारिक सम्बन्ध निर्धारित करता है।

विज्ञान की दो शाखाएँ हैं (i) वास्तविक विज्ञान (Positive Science) (ii) आदर्श विज्ञान (Normative Science)। वास्तविक विज्ञान का उद्देश्य वस्तु-स्थिति का ज्ञान कराना है। यह इस बात का ज्ञान कराना है कि वस्तु-स्थिति क्या है? आदर्श विज्ञान का उद्देश्य आदर्शों का निर्धारण करना है। हमारे द्वारा 'क्या होना चाहिए' प्रश्न का उत्तर मिलता है। यह किसी भी वस्तु-स्थिति में क्या उचित एवं क्या अनुचित इसका ज्ञान करता है। यह उचित एवं अनुचित आदर्शों को स्पष्ट करते हुए उचित आदर्शों की प्राप्ति के लिये मार्ग प्रदर्शित करता है।

विक्रयकला क्या एक वास्तविक विज्ञान है? जब प्रश्न यह उत्पन्न होता है कि क्या विक्रयकला वास्तविक विज्ञान है अथवा आदर्श विज्ञान? क्या विक्रयकला वास्तविक विज्ञान है? इस प्रश्न के उत्तर में कहा जा सकता है कि विक्रयकला से विक्रयकर्ता ग्राहक का क्रमबद्ध अध्ययन कर उनकी इच्छाओं का ज्ञान कर लेता है। वह यह ज्ञान मनोवैज्ञानिक सिद्धान्तों के आधार पर करता है। यह मनोवैज्ञानिक सिद्धान्त तथ्यों पर आधारित होते हैं और कारण एवं परिणाम में सम्बन्धों का निर्धारण करते हैं। इन सिद्धान्तों को विक्रयकला के सर्वत्र क्षेत्र में यथार्थ रूप से लागू किया जा सकता है। इसके अतिरिक्त विक्रयकला के सिद्धान्तों का प्रशिक्षण देकर विक्रयकला को हस्तान्तरित भी किया जाने लगा है। विक्रयकला में अब ऐसी विधियाँ एवं प्रणालियों का विकास किया जाने लगा है, जिनसे आवश्यक तथ्य से विरवानपूर्वक विक्रय किया जाने लगा है। इस दृष्टिकोण से विक्रयकला एक वास्तविक विज्ञान है।

विक्रयकला - क्या एक आदर्श विज्ञान है? विक्रयकला आदर्श विज्ञान भी है। क्योंकि विक्रयकर्ता विक्रयकला के सिद्धान्तों के आधार पर ग्राहकों की वास्तविक स्थिति का अध्ययन कर इन सम्बन्ध में आवश्यक सुझाव भी देता है कि क्या होना चाहिए। वह ग्राहकों को अधिकतम सन्तुष्टि प्रदान करने हेतु सुझाव दे देता है कि समुक्त वस्तु उपयोग की है अथवा नहीं। यह आदर्श विज्ञान का पहलू है।

परन्तु विक्रयकला नीतिक शास्त्र एवं ग्मायन शास्त्र की भाँति विज्ञान नहीं है। विक्रयकला की प्रकृति इन विज्ञानों की तरह न होने का कारण यह है कि विक्रयकर्ताओं को मनुष्यों में मान का विक्रय करना पड़ता है और मनुष्यों का व्यवहार स्थिर नहीं रहता है। मानव व्यवहार परिस्थितियों के अनुसार बदलता ही रहता है अतः मानव व्यवहार के सम्बन्ध में जो नियम बनाये जाते हैं वे पूर्ण रूप में सत्य निश्चि नहीं हो पाते हैं।

विक्रयकला - कला एवं विज्ञान दोनों हैं। उपर्युक्त विवरण से स्पष्ट है कि विक्रयकला एक कला एवं विज्ञान दोनों ही हैं। इसके वैज्ञानिक एवं कलात्मक रूप को विभक्त नहीं किया जा सकता है। क्योंकि वैज्ञानिक एवं व्यावहारिक विज्ञान दोनों



एक-दूसरे के पूरक हैं। दोनों एक-दूसरे के बिना अपूर्ण हैं। विक्रयकला बिना सीमा तक कला है और किस सीमा तक विज्ञान, इस प्रश्न का उत्तर देना भी सरल नहीं है। परन्तु इतना अवश्य कहा जा सकता है कि वह कला अधिक है और विज्ञान कम। विद्वानों के मतानुसार प्रबन्ध (Management) में 80%, कला व 20% विज्ञान है। स्पष्ट है, प्रबन्ध जिसमें कई गणितीय एवं सांख्यिकीय विधियों का प्रयोग किया जाता है उसमें भी 80 कला का भाग है तो विक्रयकला जो केवल मनोवैज्ञानिक सिद्धान्तों पर आधारित है निश्चय ही 80 से भी अधिक कला है। अतः यह बात दिया जाय कि विक्रयकला में 90 भाग कला का है, और अधिक से अधिक 10% भाग विज्ञान का है तो भी कोई अनियोज्यता नहीं होगी। स्पष्ट तथ्यों में कहा जा सकता है कि विक्रयकला में कला का पक्ष अधिक है और विज्ञान का पक्ष कम है।

### प्रश्नास के लिए प्रश्न

- 1 विक्रयकला क्या है ? इसकी प्रमुख विशेषताओं का वर्णन कीजिए।  
What do you mean by Salesmanship Narrate its main characteristics
- 2 विक्रयकला क्या है ? आधुनिक समय में विक्रयकला के महत्त्व पर प्रकाश डालिए।  
What is Salesmanship ? Describe the importance of salesmanship in the modern world
- 3 विक्रयकला के विकास पर एक संक्षिप्त लेख लिखिए।  
Write a lucid note on the development of salesmanship
- 4 सफल विक्रयकला के तीन तीन में आवश्यक तत्व हैं ? उनकी विवेचना कीजिये।  
What are the essentials of successful salesmanship ? Explain.
- 5 विक्रयकला कला है या विज्ञान ? स्पष्ट रूप में समझाइये।  
Is salesmanship an art or a science ? Discuss
- 6 विक्रयकला क्या है ? यह किन्तु प्रकार की होती है ?  
What is salesmanship ? What are the types of it ?
- 7 विक्रयकला एक मनोविज्ञान के आगमि सम्बन्ध को स्पष्ट कीजिये।  
Discuss the relation between salesmanship and psychology
- 8 विक्रयकला में केवल व्यक्तित्व की ही आवश्यकता नहीं होती है, अपितु विनय-शुद्ध रचना और विनय प्रविधि ज्ञान भी होना चाहिए। इस कथन को स्पष्टतया समझाइये।  
\* Salesmanship requires not only personality but also knowledge of sales strategy and sales technique \* Elucidate

- 9 विक्रयकला की परिभाषा दीजिये। इसके क्षेत्र व विकास को समझाकर लिखिए।  
*Define Salesmanship State and explain its scope and development* (1976)
  - 10 भारतीय अर्थ-व्यवस्था में विक्रयकला के आर्थिक महत्त्व की विस्तारपूर्वक विवेचना कीजिए।  
*Discuss in detail the economic importance of salesmanship in Indian economy* (1976)
  - 11 रचनात्मक विक्रयकला तथा प्रतिस्पर्धी विक्रयकला में अन्तर बतलाइये।  
*Distinguish between creative salesmanship and competitive salesmanship*
  - 12 विक्रयकला की सीमाओं पर प्रकाश डालिए।  
*Discuss the limitations of salesmanship*
-

## एक सफल विक्रयकर्त्ता के गुण (Qualities of a Successful Salesman)

*Make it thy business to know thyself, which is the most difficult lesson in the world*  
— Cervantes

आधुनिक व्यावसायिक जगत में विक्रयकर्त्ताओं का महत्त्व उनके द्वारा प्रदत्त सेवाओं के परिणामस्वरूप दूज-र-बाद की भाँति बढ़ता जा रहा है। आज की राजस्व-वर्द्धित व्यावसायिक संस्थाएँ (Market Oriented Business Institutions) एवं विक्रयकर्त्ता का अपनी समूह सम्पत्ति सम्भालती हैं। वे संस्थाएँ विक्रयकर्त्ताओं की अपनी सफलता का आधार मानती हैं। कुशल विक्रयकर्त्ताओं के प्रभाव में एक संस्था की व्यावसायिक स्थिति गम्भीर बन सकती है। उनके बहुत हुए महत्त्व के कारण ही एक विक्रयकर्त्ता को धोखा देने वाला झूठ बोलने वाला एवं ठुटेरा उस अपमानजनक विपणन में भुल कर नये सम्मानजनक विपणन जैसे बाजार विपणन (Market Speciality) क्षेत्र प्रतिनिधि (Field Representative) मान-सहायक (Merchandising Consultant) सेवा प्रतिनिधि (Service Representative) आदि से मुताबिक लिया जाना पड़े है।

आज का विक्रयकर्त्ता आधुनिक व्यवसाय के लिए ही लाभप्रद नहीं है बल्कि सम्पूर्ण उपभोक्ता वर्ग के समस्त एक राष्ट्र के लिए भी महत्वपूर्ण है। वह ग्राहकों से प्रभावपूर्ण विपणन में मान का विक्रय कर केवल आर्थिक लाभ सम्पुष्टि प्रदान करने की चट्टा करता है। वह राष्ट्र की विक्रय सम्पत्तियों का समायोजन कर उनके धन के सदुपयोग में सहायता प्रदान करता है। वह उपभोग में वृद्धि करने में भी सहायक होता है जिस पर सम्पूर्ण उपभोक्ता वर्ग मजदूर वर्ग समाज एवं राष्ट्र की समृद्धि निर्भर करती है।

### एक सफल विक्रयकर्त्ता के गुण (Qualities of a Successful Salesman)

आधुनिक युग को यदि विक्रय क्रांति (Sales Revolution) का युग कहा जाय तो कोई प्रतिगमोक्ति न होगी। इस क्रांतिकारी विक्रय युग में सृजनशील (Creative) विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता है जो प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति में श्रेष्ठतम विनिर्माणों में जनता में अपने मान की मात्र उत्पन्न कर सकें ग्राहकों को प्रत्येक विधि

वाध्य कर अधिकधिक सतुष्टि प्रदान कर सके तथा अपनी विक्रय-कृतानता ने अपने ग्राहकों को स्थाई बनाकर मस्या के लाभों में वृद्धि कर, इसकी नींव को दृढ़ बना सके। इस उद्देश्य से विनयकर्ता में कुछ विशिष्ट गुणों का होना अनिवार्य है। एक प्रमुख विद्वान् के अनुसार 'एक सफल विक्रयकर्ता में विस्ती के समान उत्सुकता, बर्ष के समान चातुर्य, एगाजल के समान सरलता एवं पवित्रता, तितु की भाँति मैत्री, फुटबाल के खिलाड़ी की भाँति सक्रियता तथा एक स्त्री के भाँति धैर्य होना चाहिए।

हास एवं एर्नेस्ट (Hass & Ernest) के मतानुसार, 'ग्राहक के विश्वकर्ताओं में से प्रत्येक को समस्या निवारक, प्रेरणा देने वाला एवं बाजार विरोध होना चाहिये। इसी प्रकार अमेरिका की प्रसिद्ध डू पोन्ट कम्पनी (Du Pont Company) के अनुसार "एक विक्रयकर्ता को कुछ वैज्ञानिक, कुछ धर्मशास्त्री तथा कुछ बाजार या वस्तु विरोध होना चाहिये।"<sup>1</sup>

पॉल एवं नाइस्ट्रोम (Paul H Nystrom) के अनुसार एक सफल विक्रय-कर्ता में निम्न गुण होना चाहिये —

1 पुनीला	7 कर्तव्यनिष्ठ	13 सुदृढ
2 सतर्क	8 स्वस्थ	14 अच्छी बाली एवं भाषा
3 विनम्र	9 सृजनकर्ता	15 उत्साही
4 चतुर	10 परिश्रमी	16 सहस्रोपी
5 सूचना देने वाला	11 विश्वसनीय	17 व्यवहार कुशल
6 यथार्थ	12 ईमानदार	

ग्री० ग्रीक (Grief) ने सफल विक्रयकर्ताओं के गुणों का निम्न प्रकार से वर्गीकरण किया है —

1 चारित्रिक गुण विश्वासनीयता व्यापित्व साहस सृजनकर्ता उद्यमी कुशल ज्ञान महत्वाकांक्षी स्वअनुसामन	2 मानवीय गुण जनप्रिय नोगो की समझ चतुर कर्तव्यनिष्ठ यथार्थ उत्साही हसमुख सहकारी रचनात्मक दृष्टिकोण	3. मानविक गुण समझाने की योग्यता लोचपूर्ण निर्णय योग्यता निरीक्षण योग्यता विश्लेषण योग्यता दूरदर्शिता व्यावसायिक समझ कल्पना शक्ति शुक्ति सम्पन्नता
--	--	--

1. "Today's Salesmen must be problem solvers motivators and marketing experts, all in one" Kenneth B Hass and John W. Ernest, Creative Salesmanship Undertaking Essentials, p 2.

## 4 दिशावट एवं प्रभाव

शान्तिनता सम्बन्धी गुण

स्वस्थ

शान्तिपूर्ण

अच्छे वपडे

स्वच्छता

आत्मविश्वास एवं सतुष्टा

उचित आचार्य

प्रतिष्ठा

मधुरवाणी एवं भाषा

## 5 परिपक्वता सम्बन्धी गुण

उत्तरदायी

आलोचना को गुनो एवं

आलोचना को प्रशंसा करने की

क्षमता

गुणविराग

सामाजिक भावना

स्वार्थहीनता

प्रो० विश्वेश्वर (Kailash) ने सपन विशयार्ता के गुणों को निम्न तीन भागों में विभक्त किया है—

(1) शारीरिक गुण

(2) मानसिक एवं नैतिक गुण

(3) सामाजिक गुण

जब कि डेविड मेयर (David Meyer) तथा हेरबर्ट ग्रीनबेर्ग (Herbert Greenberg) ने एक सफल विशयार्ता के लक्षणों को निम्न दो गुणों का होना ही अनिवार्य बताया है —

1 विशयार्ता में ग्राहकों के विचारों को समझने की क्षमता हो।

2 विशयार्ता में विशय के लिये आत्म परम्परा हो।

उपरोक्त विषयों में विवरण से स्पष्ट है कि विभिन्न विद्वानों ने एक सफल विशयार्ता के गुणों का विभिन्न प्रकार से वर्णन किया है। कुछ विद्वानों से विस्तृत रूप से वर्णन किया है तो कुछ ने साधारण साधारण भरण तथा प्रयोग किया है। इन सभी विद्वानों के मतों को ध्यान में रखते हुए हम एक सफल विशयार्ता के गुणों का अध्ययन निम्न पांच श्रेणियों के अन्तर्गत कर सकते हैं —

(i) शारीरिक गुण (Physical Traits)

(ii) मानसिक गुण (Mental Traits)

(iii) सामाजिक गुण (Social Traits)

(iv) नैतिक गुण (Moral Traits)

(v) व्यवसायिक गुण (Business Traits)

## 1 शारीरिक गुण (Physical Traits)

1 सुदृश्य (Good Appearance)—एक विशयार्ता की सफलता पर बहुत बड़ी सीमा तक हम बात पर निर्भर करती है कि विशयार्ता अपने में कैसा है। एक आकर्षक एवं हलमुर चेहरे वाला विशयार्ता प्रत्यक्ष पर चलते हुए अनेक ग्राहकों को दुबान में प्रवेश करने के लिए बाध्य कर देता है। उक्त विपरीत

कुरूप एवं भई शक्त एवं गन्दे कपड़े वाला विक्रयकर्त्ता दुकान पर आए हुए ग्राहकों को भी लौटने के लिए बाध्य कर देता है। अतः एक विक्रयकर्त्ता को सुहृद्व्य होना चाहिए।

2. उत्तम स्वास्थ्य (Good Health)—विक्रयकर्त्ता का स्वास्थ्य उत्तम होना आवश्यक है। उत्तम स्वास्थ्य एक विक्रयकर्त्ता को हममुख रखता है, जो ग्राहकों के प्रार्थना का केन्द्र बिन्दु हो जाता है। एक विद्वान् के अनुसार "अच्छा स्वास्थ्य ही व्यक्तित्व के निर्माण का सबसे बड़ा तत्व है।"

3. प्रसन्न सुख मुद्रा (Cheerful Disposition)—एक विक्रयकर्त्ता का सर्वत्र हसमुख प्रसन्न चित्त एवं प्रफुल्लित रहना चाहिए। ग्राहकों से वार्तालाप करते समय नेहरे पर मलबटे बिड़बिड़ापन गूस्सा आदि नहीं होने चाहिए। उसे ग्राहकों में सम्मानपूर्वक एवं प्रसन्नता से बातचीत करनी चाहिए।

4. स्फूर्ति (Agle)—एक विक्रयकर्त्ता को ग्राहकों की आवश्यकताओं एवं इच्छाओं पर यथामुम्भव जल्दी में जल्दी ध्यान देना चाहिए। अतः एक विक्रयकर्त्ता को स्फूर्ति वाला होना चाहिये। फुटकर विक्रयकर्त्ता को विशेष रूप से स्फूर्ति वाण्य होना चाहिए। थोक विक्रयकर्त्ता का भी नियत समय पर गीघ्रातिगीघ्र अपने व्यापारी से मिलना चाहिए।

5. मधुर वारी (Sweet voice)—एक विद्वान् के अनुसार "अच्छी वाली किसी भी अन्य बात की अपेक्षा अधिक अनुकूल प्रभाव डालती है।" ("A good voice will do more than anything else to create a favourable impression")। अतः विक्रयकर्त्ता की वारी मधुर, स्पष्ट एवं सन्तोषप्रद होनी चाहिए, जिससे विक्रयकर्त्ता से ग्राहक बातचीत करने में आनन्द का अनुभव करे। घटपटी वाली तथा काली से हकलाने वाला विक्रयकर्त्ता ग्राहक पर अच्छा प्रभाव नहीं डाल पाता है। इसीलिए एक विद्वान् ने ठीक ही निम्ना है कि "मधुर वारी प्रत्येक विचार को स्पष्ट एवं सुन्दरता से प्रकट करने का उपयुक्त माध्यम है। (Sweet voice is a fit medium to express correctly and pleasingly every thought)"

6. कार्य शक्ति (Stamina)—एक कुशल विक्रयकर्त्ता में एक साथ लम्बे समय तक कार्य करते रहने की क्षमता होनी चाहिये। कभी-कभी दुकान पर लगातार ग्राहक आने रहते हैं। इसने उसे थकावट अनुभव हो सकती है। परन्तु, इस स्थिति में भी उसमें प्रसन्नचित्त रहकर कार्य करने की क्षमता होनी चाहिये।

7. हावभाव (Posture)—एक विक्रयकर्त्ता के लिए हावभाव बहुत अधिक महत्त्व रखते हैं। अतः उसे अपनी वारी एवं भावनाओं के अनुसार हाथों, आँखों, सिर आदि के हावभाव से अपना अर्थ स्पष्ट करते रहना चाहिये। हावभाव के प्रदर्शन में ग्राहकों पर अच्छा प्रभाव पड़ता है।

## II मानसिक गुण (Mental Traits)

1 पुक्ति सम्पन्नता (Resourcefulness)—एक व्यक्ति विषयवस्तु को पुक्ति सम्पन्न होना चाहिये। एक पुक्ति सम्पन्न विषयवस्तु एक व्यक्ति को जिस की भांति चाहता है उसे अधिक सूझावे और उसी भांति दूसरे वस्तु को भी जो उसे देखते हैं उसी भांति देखता है।

2 सतर्कता (Alertness)—एक व्यक्ति को चाहता है कि उसी में सतर्कता होना चाहिये। उसी की भांति दूसरे में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये।

3 कल्पना शक्ति (Imagination)—एक व्यक्ति एक कल्पनाशक्ति सम्पन्न है जिसका अर्थ है कि वह विषयवस्तु को जो वह देखता है, उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये।

4 प्रत्यक्ष बुद्धि (Intelligence)—एक व्यक्ति को प्रत्यक्ष बुद्धि होनी चाहिये, जिसका अर्थ है कि वह विषयवस्तु को जो वह देखता है, उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये।

5 परिपक्वता (Maturity)—एक व्यक्ति को परिपक्वता होनी चाहिये, जिसका अर्थ है कि वह विषयवस्तु को जो वह देखता है, उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये।

6 तीव्र स्मरण शक्ति (Sharp Memory)—एक व्यक्ति को तीव्र स्मरण शक्ति होनी चाहिये, जिसका अर्थ है कि वह विषयवस्तु को जो वह देखता है, उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये। उसी की भांति उसी में सतर्कता होनी चाहिये।

**7 आत्म-विश्वास (Self-Confidence)**—ग्राहकों में विश्वास उत्पन्न करने के लिए विक्रयकर्त्ता में आत्मविश्वास होना आवश्यक है। एक विनयकर्त्ता को अपने आप में आत्मविश्वास उत्पन्न करने के लिये अपने कार्य की पर्याप्त जानकारी होनी चाहिए। आत्मविश्वास रखने वाला विनयकर्त्ता ही ग्राहकों से निर्भीक होकर वार्तालाप कर सकता है।

**8 पहल शक्ति (Initiative)**—एक विद्वान् के अनुसार “पहलपन की सर्वत्र सभी घन्धों में प्रथम आवश्यकता है।” (Initiative is a pre-requisite of almost every occupation)। विक्रयकर्त्ता का घन्धा भी कम महत्त्व का नहीं है। इसमें भी सफल होने के लिये विक्रयकर्त्ता की पहल शक्ति महत्त्वपूर्ण योगदान देती है। ग्राहकों में वस्तुओं की आवश्यकता जाग्रत करना एवं उन्हें खरीदने के लिये बाध्य करना इन सब में पहल शक्ति की आवश्यकता होती है।

**9 अवलोकन एवं निर्णय की क्षमता (Ability to Observe and Judge)**—एक विक्रयकर्त्ता में ग्राहक को देखकर उसकी प्रकृति को समझने की क्षमता होनी चाहिये। इसके अतिरिक्त उस ग्राहक की प्रकृति के अनुसृत फल प्रकार का व्यवहार किया जाय, इस बात के निर्णय की योग्यता भी होनी चाहिये।

**10 आशावादिता (Optimism)**—एक विक्रयकर्त्ता का सदैव आशावादी होना चाहिये। उनके भस्तिष्क में सर्वत्र यही दृष्टिकोण रहना चाहिये कि ग्राहक दुकान पर खरीद करने के लिये ही आया है। यदि ग्राहक बिना खरीद किये वापस चला जाय तो उसे निराश नहीं होना चाहिये। एक प्रच्छ विक्रयकर्त्ता को असफलता ही सफलता की प्रथम सीढ़ी समझकर निरन्तर प्रयत्न करते रहना चाहिये। एक प्रसिद्ध विद्वान् का मत है कि “एक सफल विक्रयकर्त्ता को आशावादी होना चाहिए। उसे आशाओं का बोझ होना चाहिए।” (“The successful salesman must be a optimist. He must be reservoir of hopes”)

### III सामाजिक गुण (Social Traits)

**1 मिलनसारिता (Sociable)**—आधुनिक युग में एक विक्रयकर्त्ता की सफलता उसकी मिलनसार प्रकृति पर ही निर्भर करती है। उसे युवा-वृद्ध स्त्री पुरुष, निम्न-वर्गीय उच्च-वर्गीय विदेशी-स्वदेशी, एवं शिक्षित-अशिक्षित सभी प्रकार के व्यक्तियों से श्रेष्ठ करनी पड़ती है। उसे सबसे दृष्टि-मिल कर रहना पड़ता है सभी राष्ट्रों में आत्मीयता एवं विश्वास उत्पन्न कर सकता है।

**2 व्यवहार कुशलता (Tactful)**—एक सफल विक्रयकर्त्ता को व्यवहार कुशल होना चाहिये। ग्राहकों की प्रकृति के अनुसार अपने आपको ढालकर उनकी प्रकृति के अनुरूप ही व्यवहार करना चाहिए। आगे एक अध्याय में हम ग्राहकों के स्वभाव एवं उनके साथ वादनीय व्यवहार की रूची दे रहे हैं। एक विनयकर्त्ता को उस रूची का अनुसरण करना चाहिये।



3 **नम्रता (Politeness)**—एक विनयवर्ती में विनयता वा होना यत्नि प्रायःसग्व है। एक विनयवर्ती जितना ही अधिक विनय होगा उतना ही अधिक सफल होगा।

4 **सहयोगी (Co-operative)**—एक विनयवर्ती में सहयोग की भावना होना भी एक अनिवार्य गुण है। उस अपने निबान्ता, ग्राहकों सहवर्तियों आदि सभी के साथ सहयोग एवं आतुन्य भाव से कार्य करना चाहिये। इस गुण के अभाव में एक विनयवर्ती की नम्रता अन्धकारमय ही होती है। एक विद्वान् ने तो यहाँ तक कह दिया कि जो विनयवर्ती दूसरों के साथ मिलकर कार्य करके सतीतप्रद सम्बन्धों का निर्माण नहीं कर सकते उन्हें विनय कार्य को एक पारख कार्य समझकर छोड़ देना चाहिये। ("The salesman who cannot work with and establish satisfactory relations with others should give-up selling as a job")

5 **अच्छी आदत (Good Manners)**—अच्छी आदतों से ही एक विनयवर्ती अपने ग्राहक के प्रिय स्वभाव पर काबू प्राप्त कर सकता है। ग्राहक जितनी ही दुरी आदतों वाला बने न हो विनयवर्ती को हमेशा अपनी आदतों से ही पग पाना चाहिये।

6 **याकूपटुता (Convincing Conversationalist)**—एक विनयवर्ती को बातचीत करने में कुशल होना चाहिये। कुशल बातचीत द्वारा ही ग्राहक में विश्वास उत्पन्न किया जा सकता है। विनयवर्ती में अपनी बात को उक्ति रूप से समझाने की योग्यता होनी चाहिये, जिसमें ग्राहक को म्मायी बनाया जा सके।

7 **सुशील स्वभाव (Likable Disposition)**—एक विनयवर्ती को प्रपन्न स्वभाव में सुशील होना चाहिये। अच्छी आदत नम्रता एवं व्यवहार गुणवत्ता आदि से एक विनयवर्ती सुशील बन सकता है।

8 **धैर्य एवं सहिष्णुता (Patience and Subtlety)**—धैर्य एवं सहिष्णुता व गुण हैं जो शत्रु को भी मित्र बना देते हैं। एक विनयवर्ती को धैर्यपूर्वक अपने ग्राहकों की बात सुनकर ही उत्तर देना चाहिये। उसे ग्राहक को सन्तुष्टि अनुभव होनी।

### (१) चारित्रिक गुण (Moral Traits)

1 **ईमानदारी (Honesty)**—प्रत्येक विनयवर्ती को ईमानदारी सर्वोत्तम नीति है कथन का पूर्णतः पालन करना चाहिये। ग्राहकों को भ्रम आया सेवा के बारे में जो कुछ बातें एवं ज्ञान बताई जाय वे पूर्णतः सही हानी चाहिये। बड़ा-चढ़ा हर बात करना व्यवसाय के हित में नहीं होता है। उसे इस बात को ध्यान में रखना चाहिये कि बाठ की हाडी चूल्हें पर एक ही बार चढ़ मारती हैं अर्थात् ग्राहक का धोखा एक ही बार दिया जा सकता है बार बार नहीं। चरित्र ही दूसरों में प्राप्त करने प्रति विश्वास जगाना है और स्वयं में प्राप्त विश्वास का निर्माण करता है। अमेरिका के एक बहुत बड़े माहका (Banker) मौरगन (Morgan) का कहना है कि "मेरी दो

तो हमार डॉलर का श्रुण उमे हूँगा, जिसका चरित्र मन्दा है, चाहे उसके पास और कोई जमानत न हो ।”

2 निष्ठावान (Loyal)—एक विद्वान् के अनुसार “अधिकांश ग्राहक उन विक्रयकर्त्ता को आदर देते हैं और प्रशंसा करते हैं जो निष्ठावान है ।” (Most customers respect and come to appreciate the salesman who is loyal) । यत एक विनयकर्त्ता को अपने मानिक एवं ग्राहकों के प्रति निष्ठावान अथवा वफादार होना चाहिये ।

### (१) व्यावसायिक गुण (Business Traits)

1 अभिरुचि (Aptitude)—एक विक्रयकर्त्ता की विनयकाय में रुचि होनी चाहिए । स्वाभाविक रुचि वाले व्यक्ति ही ग्राहकों को अपनी प्रकार माल का विक्रय कर सम्पुष्ट कर सकते हैं । यदि विनयकार्य में विक्रयकर्त्ता की रुचि नहीं है, तो वह कभी सफल विक्रयकर्त्ता नहीं बन सकता है । इसीलिये मेयर तथा ग्रीनबर्ग (Mayer and Greenberg) ने उचित ही लिखा है कि “विक्रयकर्त्ता ने विनय के लिए आत्म प्रेरणा होनी चाहिए ।” उनका मानना है कि यदि विनयकर्त्ता में आत्म प्रेरणा है तो वह अधिक आत्मोपेक्षा से विनय कर सकता है ।

2 वस्तुओं का ज्ञान (Knowledge of Products)—एक विनयकर्त्ता को अपने द्वारा विनय की जाने वाली वस्तुओं के गुण प्रकृति, उपयोग आदि के बारे में पूर्ण जानकारी भी होनी आवश्यक है ।

3 ग्राहकों का ज्ञान (Knowledge of Customers)—ग्राहक का ज्ञान भी विक्रयकर्त्ता के लिये आवश्यक है । जो ग्राहक उनके पास आने वाला है उनकी प्रकृति, उम्र की मात्रा, उम्र के उद्देश्य आदि के बारे में भी जानकारी आवश्यक है । मेयर तथा ग्रीनबर्ग (Mayer and Greenberg) के अनुसार “विक्रयकर्त्ता में दूसरों को समझने की क्षमता होनी ही चाहिये ।” (Empathy is essential in a good Salesman) ।

4 प्रशिक्षित (Trained)—एक विक्रयकर्त्ता की सफलता के लिये प्रशिक्षण भी आवश्यक है । प्रशिक्षित विनयकर्त्ता अधिक कुशलता से विनय करते हैं ।

5 उद्यमी (Industrious)—एक विनयकर्त्ता को उद्यमी होना चाहिए । उसे हर समय कुछ कार्य करने में व्यस्त रहना चाहिए ।

6 उत्साही (Enthusiastic) एक विद्वान् के अनुसार, “बिना उत्साह के कोई भी विनय कार्य सफल नहीं हो सकता है ।” (No selling effort can succeed without enthusiasm) । एक अन्य विद्वान् के अनुसार : “यह विक्रयकर्त्ता का एक श्रेष्ठ गुण है, क्योंकि आज तक कोई भी महान् कार्य उत्साह के बिना पूरा नहीं हुआ है ।” उमे सदैव अपने कार्य के प्रति उत्साही रहना चाहिये । यह हो सकता है कि कभी कभी विक्रयकर्त्ता अपने कार्य में असफल हो जाए, परन्तु उमे सफल

नता के लिये सतत प्रयास करना चाहिए। उसे यह दृढ़ विश्वास होना चाहिये कि सफलता एक दिन अवश्य उसके चरण चूमेगी।

इस प्रकार स्पष्ट है कि एक सफल विक्रयकर्ता में कई गुण होने चाहिये विक्रयकर्ता चाहे भ्रमणशील हो या चाहे वाउन्टर पर कार्य करने वाला सभी में इन गुणों का पाया जाना आवश्यक है। इन गुणों के बिना सफलता प्राप्त करना किसी भी विक्रयकर्ता के लिए सरल कार्य नहीं है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 एक आदर्श विक्रयकर्ता के शारीरिक एवं मानसिक गुणों का वर्णन कीजिये।  
*Enumerate physical and mental qualities of an ideal salesman*  
(1974)
- 2 एक फुटकर तथा भ्रमणशील विक्रेता के गुणों का वर्णन कीजिये।  
*Discuss the essential qualities of retail and travelling salesman*  
(1979)
- 3 एक सफल विक्रयकर्ता के प्रमुख गुणों का वर्णन कीजिये।  
*Narrate qualities of successful salesman*

## विक्रयकर्त्ताओं के प्रकार (Types of Salesmen)

*"It is the first of all problems for a man to find out what kind of work he is to do in this Universe"*  
—Carlyle.

एक सामान्य व्यक्ति के मस्तिष्क में विक्रयकर्त्ता केवल एक ही प्रकार का होता है। उसके मस्तिष्क में केवल काउन्टर पर बैठा हुआ विक्रयकर्त्ता ही होता है। किन्तु आधुनिक युग में माल को उत्सर्जन से उपभोक्ता तक पहुँचाने में केवल काउन्टर पर बैठा हुआ विक्रयकर्त्ता ही पर्याप्त नहीं है। इससे प्रतिरिक्त भी कई स्तरों पर कई विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता पड़ती है। इस अध्याय में उक्त सभी प्रकार के विक्रयकर्त्ताओं के बारे में संक्षेप में बताने का प्रयास किया गया है।

### विक्रयकर्त्ताओं के वर्गीकरण के आधार (Bases of Classification of Salesmen)

1 विक्रयकर्त्ता के नियोक्ता के आधार पर (On the basis of Employer)—एक विक्रयकर्त्ता, एक उत्पादक, थोक व्यापारी अथवा फुटकर व्यापारी द्वारा नियुक्त किया जा सकता है। यदि वह उत्पादक द्वारा नियुक्त किया गया है, तो वह उत्पादन का विक्रयकर्त्ता (Manufacturer's Salesman) कहलायेगा और यदि वह थोक व्यापारी एवं फुटकर व्यापारी द्वारा नियुक्त किया जाता है, तो वह कम-से-थोक व्यापारी का विक्रयकर्त्ता (Wholesaler's Salesman) एवं फुटकर व्यापारी का विक्रयकर्त्ता (Retail Salesman) कहलायेगा।

2 वस्तु के आधार (On the basis of Product)—कुछ विक्रयकर्त्ता भूत वस्तुओं (Tangible Product) का विक्रय करते हैं, तो कुछ भूत वस्तुओं (Intangible Product) का। इन वस्तुओं के आधार पर भी विक्रयकर्त्ताओं का वर्गीकरण किया जाता है। भूत वस्तुओं में हम कपड़ा, मशीन, गैस आदि सम्मिलित कर सकते हैं, जबकि भूत वस्तुओं में किसी सेवा जैसे, बीमा पालिसी, विज्ञापन कार्य आदि को सम्मिलित किया जाता है।

3 स्थिति के आधार (On the basis of Position)—कुछ विक्रयकर्त्ता व्यावसायिक संस्था के भवन पर रहकर ही विक्रय कार्य करते हैं और कुछ बाहर

जाकर। जो विक्रयकर्त्ता सस्था के भवन पर ही विक्रय काय करते हैं उन्हें आन्तरिक विक्रयवर्त्ता (Internal Salesmen) तथा जो बाहर जानर विक्रय काय करते हैं उन्हें बाह्य विक्रयवर्त्ता (External Salesmen) की श्रेणी में रखते हैं।

4 पारिधमिक के आधार (On the basis of Remuneration)—विक्रयकर्त्ताओं को वेतन अथवा समीक्षण अथवा वेतन व समीक्षण अथवा अन्य किसी भी आधार पर पारिधमिक दिया जा सकता है। इन पारिधमिक की विधियाँ क आधार पर विक्रयवर्त्ताओं का वर्गीकरण किया जा सकता है।

5 केता के आधार (On the basis of Customer)—बाजार में कई प्रकार के केता होते हैं जैसे उत्पादक केता योत्र व्यापारी केता फुटकर व्यापारी केता अथवा उपभोक्ता। इन विभिन्न प्रकार के केताओं के आधार पर विक्रयवर्त्ताओं का वर्गीकरण किया जा सकता है।

6 विक्रय काय के आधार पर (On the basis of Function)—विक्रय कर्त्ताओं को उनके कार्यों के आधार पर भी वर्गीकरण किया जा सकता है। किसी विक्रय कार्य में तकनीकी ज्ञान की आवश्यकता होती है तो किसी में सामान्य ज्ञान की। निम्न प्रकार का विक्रय कार्य हो उसी के आधार पर वर्गीकरण किया जा सकता है।

### विक्रयकर्त्ताओं के प्रकार (Types of Salesmen)

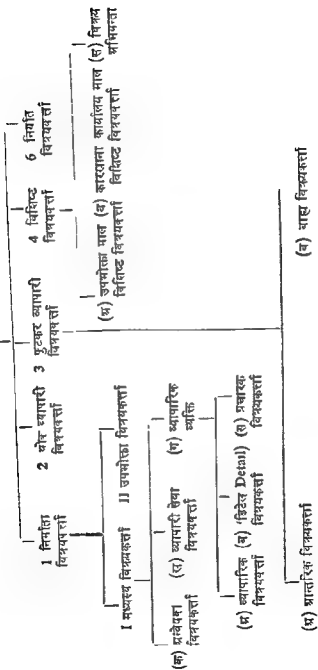
अमेरिका के वाणिज्य विभाग (Department of Commerce of U S A) के अनुसार विक्रयकर्त्ताओं के निम्न चार प्रकार हैं —

- 1 निर्माता का विक्रयकर्त्ता (The Manufacturer's Salesman)
- 2 थोड़ा व्यापारी का विक्रयकर्त्ता (The Wholesaler's Salesman)
- 3 फुटकर विक्रयकर्त्ता (The Retail Salesman)
- 4 विशिष्ट विक्रयकर्त्ता, विक्रय अभियन्ता सहित (The Specialty Salesman including Sales Engineer)

केनफील्ड (Canfield) ने विक्रयकर्त्ताओं की उनके कार्यों के आधार पर (On the functional basis) निम्न छ प्रकार के बताये हैं —

- 1 विशिष्ट विक्रयकर्त्ता (Specialty Salesmen)
- 2 कनिष्ठ विक्रयकर्त्ता (Junior Salesmen)
- 3 प्रचारक विक्रयकर्त्ता (Missionary Salesmen)
- 4 वरिष्ठ विक्रयकर्त्ता (Senior Salesmen)
- 5 विक्रय अभियन्ता (Sales Engineer)

## विश्रयकर्त्ताओ के प्रकार



(अ) उपभोक्ता माल (ब) कारखाना कार्यालय माल (स) विश्रय विशिष्ट विश्रयकर्त्ता (द) विशिष्ट विश्रयकर्त्ता अभियन्ता

## 6 निर्यात विनयकर्त्ता (Export Salesman)

इस प्रकार अन्य विद्वानों ने भी अपने अपने ढंग से प्रलग अलग आधारों पर विनयकर्त्ताओं के प्रकारों का वर्णन किया है। सभी वर्गीकरणों को ध्यान में रखते हुए हम विनयकर्त्ताओं को निम्न भागों में विभक्त कर सकते हैं—

- 1 निर्माताओं के विनयकर्त्ता (The Manufacturers Salesmen)
- 2 थोक व्यापारी के विनयकर्त्ता (The Wholesaler & Salesmen)
- 3 फुटकर विक्रेता (The Retail Salesmen)
- 4 विशिष्ट विनयकर्त्ता (The Specialty Salesmen)
- 5 निर्यातका के विनयकर्त्ता (The Exporter & Salesmen)

### निर्माताओं के विक्रेता (Manufacturers Salesmen)

निर्माताओं के विनयकर्त्ताओं को हम मुख्यतः दो भागों में विभक्त कर सकते हैं —

(I) वे विनयकर्त्ता जो थोक व्यापारियों एवं फुटकर व्यापारियों अर्थात् मध्यस्थों (Middlemen) को माल का विक्रय करते हैं।

(II) वे विनयकर्त्ता जो उपभोक्ताओं (Consumers) में माल का विक्रय करते हैं।

वे विनयकर्त्ता जो मध्यस्थों को माल का विक्रय करते हैं। मुख्यतः तीन प्रकार के होते हैं—

(क) अग्रविक्रेता (Pioneer Salesmen) — ये विक्रेता बाजार में नई-नई वस्तुओं के लिए मार्ग उत्पन्न करते हैं। चूंकि बाजार में नई नई वस्तुओं का विक्रय करना कठिन होता है। अतः इनमें विविध योग्यता का होना आवश्यक है। निर्माता के इन विक्रेताओं में थोक व्यापारी एवं फुटकर व्यापारी को भी लाभ प्राप्त होता है। इस प्रकार के विक्रेता का गजबगज विक्रेता (Creative Salesmen) भी कहते हैं। इस प्रकार के विक्रेताओं को मरने ज्यादा पारिश्रमिक दिया जाता है।

अग्रविक्रेता के विशिष्ट गुण (Special Qualities of Pioneer Salesmen) — एक अग्रविक्रेता में निम्न गुण होने आवश्यक हैं—

- (i) आत्मविश्वास होना चाहिये।
- (ii) पहल करने (Initiative) की योग्यता होनी चाहिये।
- (iii) कल्पना शक्ति होनी चाहिये।
- (iv) अपने विक्रय कार्य में कुशल होना चाहिये।
- (v) बाफ पट्ट होना चाहिये।
- (vi) आहूत पहचानने की योग्यता होनी चाहिये।

(vi) वीघ्र निरुपेय की योग्यता होनी चाहिये ।

(ख) व्यापारियों की सेवा करने वाले विक्रयकर्त्ता (Dealers' Service Salesmen)—इन विक्रयकर्त्ताओं का मुख्य कार्य पुराने व्यापारिक ग्राहकों में नियमित रूप से माल उपलब्ध कराना माना है । ये विक्रयकर्त्ता यह देखते हैं कि व्यापारियों के पास माल का स्टॉक उपलब्ध है अथवा नहीं । वे पुराने व्यापारियों की समस्याओं को भी दूर करते हैं । इस प्रकार के विक्रयकर्त्ताओं को निम्न बातों का ध्यान रखना चाहिए—

- (i) यदि माल का भारी मात्रा में विक्रय होना है तो उसका विस्तारपूर्वक वितरण का प्रवर्ण करना चाहिये ।
- (ii) माल के सम्बन्ध में उचित एवं सम्पूर्ण जानकारी होनी चाहिये ।
- (iii) मध्यस्थों की दुकान को फुटकर व्यापार का माध्यम समझना चाहिये ।
- (iv) दुकान में माल की ठीक प्रकार से सजावट करवानी चाहिये ।
- (v) मध्यस्थों एवं उनके विक्रयकर्त्ताओं को अपने माल की विक्रय-तक्नीक समझानी चाहिये ।
- (vi) मध्यस्थों एवं उनके विक्रयकर्त्ताओं में उसके माल की ब्रेचने के लिए इच्छा जागृत करनी चाहिये ।

(ग) व्यापारिक व्यक्ति (Merchandising Men)—ये मूलतः एकत्रित करने निर्माताओं को राबाह देते हैं । ये प्रत्यक्ष रूप में माल का विक्रय नहीं करते हैं, बल्कि अप्रत्यक्ष रूप से ही विक्रय वृद्धि में सहायता पहुँचाने हैं । ये तीन प्रकार के होते हैं—

(अ) व्यापारिक विक्रयकर्त्ता (Merchandising Salesmen)

(ब) 'डिटेल' विक्रयकर्त्ता (Detail Salesmen)

(स) प्रचारक विक्रयकर्त्ता (Missionary Salesmen)

(घ) व्यापारिक विक्रयकर्त्ता (Merchandising Salesmen)—ये विक्रयकर्त्ता अपनी सस्था के माल की विक्रय वृद्धि में महत्वपूर्ण योगदान देते हैं । इस प्रकार के विक्रयकर्त्ता के निम्न मुख्य कार्य हैं—

- (i) उन जॉबर्स (Jobbers) से भेंट करना, जो उनकी मस्या के माल का विक्रय करते हैं ।
- (ii) जॉबर्स के विक्रयकर्त्ताओं में भी भेंट करना और अधिकाधिक माल के विक्रय एवं महयोग के लिए कहना ।
- (iii) यदि कम्पनी किसी स्थानीय समाचार पत्र में अथवा अन्य किसी साधन से विज्ञापन करती है, तो उसे विज्ञापन मस्या के प्रमुख से भी मिलना एवं अधिकाधिक ध्यान देने की सिफारिश करना ।
- (iv) स्थानीय व्यापारियों से मिलकर उनके पास उपलब्ध माल के स्टॉक का पंक्ति करना ।



(१) अवश्यवत्ता पत्र पर व्यापारियों का मान उपलब्ध कराना ।

(२) अपने मध्यस्थता का मान की दिखावट एवं सजावट सम्बन्धी सहाह देना ।

(ब) डिटेल विक्रेयकर्त्ता (Detail Salesmen)—इन विक्रेयकर्त्ताओं का कार्य भी प्रत्यक्ष रूप से मात्र की आह्वार प्राप्त करना नहीं होता है बल्कि प्रति व्यक्ति के माल में अपने माल को प्रदर्शित करना होता है। इस प्रकार के विक्रेयकर्त्ता अपने कार्य के लिए ही पाये जाते हैं। उदाहरणार्थ, एक औषधि विक्रेता एक प्रकार की अपनी औषधि दिखाता है, और डाक्टर के पास पहुँचता है और औषधि के बारे में सभी बातें भी बताता है। डाक्टर औषधि से प्रभावित होता है तो वह अपने मरीजों को उस दवा की सहाह देता है। इस प्रकार विक्रेता अपने प्रत्यक्ष रूप से औषधि का विक्रय नहीं किया है, परन्तु डाक्टर को प्रार्थना करता है कि वह अपने मरीजों को यह औषधि लिखे और मरीज बाजार से औषधि का क्रय करता है, तब विक्रय करता है। स्पष्ट है प्रत्यक्ष रूप से प्रत्यक्ष नहीं किया जाता है। उन प्रकार के विक्रेयकर्त्ताओं का तकनीकी भाषा में निम्न वर्गिकर्त्ता कहते हैं।

एक अन्य विक्रेयकर्त्ता का अपने मान के बारे में पूरी जानकारी होनी चाहिए। उन वाक्य होना चाहिए एवं समझ रहे रहने एवं वातावरण का स्तर भी उच्च होना चाहिए।

(स) प्रचार करने वाले विक्रेयकर्त्ता (Missionary Salesmen)—इन प्रकार के विक्रेयकर्त्ता प्राप्त उन निर्माताओं द्वारा नियुक्त किए जाते हैं, जो अपने उत्पादन का सीधे उपभोक्ताओं को नहीं बचते हैं बल्कि निर्माताओं को उनके बच्चे मान के रूप में बचते हैं। इन निर्माताओं की मुख्य समस्या यह होती है कि उनका व्यवसाय तब तक नहीं बढ़ पाया, जब तक कि दूसरे निर्माता इनके माल को बच्चे मान के रूप में खरीदने की तैयारी न हो। इन व निर्माता अपने विक्रेयकर्त्ता को बाजार में इन उद्देश्यों से भेजते हैं कि वह अपने माल के नयन्य उपयोग तथा बाजार गीत में। इन प्रकार के विक्रेयकर्त्ताओं को ही प्रचार करने वाले विक्रेयकर्त्ता कहते हैं।

### बड़े व्यापारी के विक्रेयकर्त्ता

(Wholesaler & Salesmen)

बड़े व्यापारी निर्माता व छुटकर व्यापारी के बीच की कड़ी है। इसके द्वारा नियुक्त विक्रेयकर्त्ता बड़े व्यापारी के विक्रेयकर्त्ता कहलाते हैं। इस प्रकार के विक्रेयकर्त्ताओं को मुख्य निम्न बातें ध्यान में रखनी चाहिए—

(१) निरन्तर छुटकर व्यापारियों से भेंट करते रहना चाहिए।

(२) यह ध्यान रखते रहना चाहिये कि छुटकर व्यापारियों के पास पर्याप्त मात्रा में माल उपलब्ध है अथवा नहीं।

- (iii) यदि उनके पास पर्याप्त मात्रा में माल उपलब्ध नहीं है तो उन्हें यथा समय माल उपलब्ध कराना चाहिए।
- (iv) ग्राहकों में उचित एवं समानता का व्यवहार करना चाहिए।
- (v) अपने ग्राहकों में मैत्रीपूर्ण सम्बन्ध स्थापित करने का प्रयत्न करना चाहिए।

शोक व्यापारियों के विक्रयकर्ताओं को भी दो भागों में बांटा जा सकता है। प्रथम, भ्रान्तरिक विक्रयकर्ता, तथा द्वितीय भ्रमणशील विक्रयकर्ता। भ्रान्तरिक विक्रयकर्ता सत्ता के कार्यालय पर ही रहकर जाने वाले ग्राहकों को माल का विक्रय करते हैं, जबकि भ्रमणशील विक्रयकर्ता विभिन्न स्थानों पर फैले फुटकर व्यापारियों में पर्याप्त प्राप्त करके लाते हैं।

### फुटकर विक्रयकर्ता (Retail Salesmen)

फुटकर विक्रयकर्ता के प्रमुख दो प्रकार हैं—

- (अ) भ्रान्तरिक प्रथम स्टोर विक्रयकर्ता (Internal or Store Salesmen)
- (ब) बाह्य विक्रयकर्ता (External or Outdoor Salesmen)
- (प्र) भ्रान्तरिक प्रथम स्टोर विक्रयकर्ता (Internal or Store Salesmen)

दस वर्ष के अन्तर्गत ये विक्रयकर्ता होते हैं, जो दुकान पर बैठकर ही माल का विक्रय करते हैं। इन्हें 'काउन्टर (Counter) विक्रयकर्ता भी कहते हैं। इन्हें दिन भर ग्राहकों से बातचीत करना पड़ता है। अतः यकाबत भावात्मिक ही है। परन्तु कुशल विक्रयकर्ता यकाबत को प्रकट नहीं होने देते हैं। इन विक्रयकर्ताओं का प्रमुख कार्य दुकान पर जाने वाले ग्राहकों को माल दिखाकर माल का विक्रय करना होता है। इनको दुकान पर निम्न बातों का ध्यान रखना चाहिए —

- (1) दुकान पर जाने वाले प्रत्येक ग्राहक की बात ध्यानपूर्वक सुनी जाय।
- (ii) ग्राहक की आवश्यकता की वस्तु को समझकर बड़ी वस्तु दिखानी चाहिये।
- (iii) सत्यत्वान् कुछ अन्य वस्तुएँ जो ग्राहक की रुचि एवं स्वर की हो दिखानी चाहिए।
- (iv) ग्राहक को वस्तु दिखाने से पूर्व विक्रयकर्ता को उस वस्तु के गुण, किस्म, विशेषताएँ व मूल्य आदि का ज्ञान होना चाहिए।
- (v) यदि ग्राहक माल क्रय न करे तो भी उसे सहर्ष विदा करना चाहिए।

(ब) बाह्य फुटकर विक्रयकर्ता (External or Outdoor Retail Salesmen)—ये विक्रयकर्ता घर-घर घूमकर माल का विक्रय करते हैं। ये ऐसी वस्तुओं का विक्रय करते हैं, जो दिन-प्रतिदिन के उपयोग की तथा बार-बार क्रय की जाने वाली होती हैं। इन विक्रयकर्ताओं की नियुक्ति वे ही फुटकर व्यापारी करते हैं जिनका

व्यापार जागी विस्तृत होता है। इस विषयवर्त्ताओं को निम्न वर्गीकृत किया जा सकता है—

- (i) छाहरी या सम्भावित छाहरी के द्वार पर पहुँच कर उनको सर्वप्रथम अभिवादन करते हुए अपना परिचय देना चाहिये।
- (ii) सहायता या अन्य उपयुक्त माल के बारे में बताना चाहिये।
- (iii) माल का नमूना व लिये चुनित विषयवर्त्ता का प्रयोग करना चाहिये।
- (iv) अंत में, आपने जो उतना समय लिया, उसी लिये धन्यवाद देना चाहिये।

### **विशिष्ट विषयवर्त्ता (Specialty Salesmen)**

विशिष्ट विषयवर्त्ता वह विषयवर्त्ता है, जो कोई विशिष्ट प्रकार की वस्तु बेचता है। ये वस्तुएँ प्रायः आगाम्य बीमारी एवं टिकाऊ होती हैं, और ये वस्तुएँ लोगों द्वारा सभी जगहों की जगहों की जाती हैं। ये विषयवर्त्ता प्रायः घूम घूम कर घरेलू एवं कार्यालय व्यवस्था कीटों के यहाँ वहाँ उपयुक्त की वस्तुओं का विपणन करते हैं।

विषयवर्त्ताओं में पहलवा, पाण्डुता, ध्वस्तार-कुशलता के गुण वर्णित माना भी होने चाहिये। विशिष्ट विषयवर्त्ताओं को खीन भागा में विभक्त किया जा सकता है—

(अ) उपभोक्ता माल विशिष्ट विपणनकर्त्ता (Consumer Goods Specialty Salesmen)

(ब) कारखाना व कार्यालय माल विशिष्ट विपणनकर्त्ता (Factory and Office Goods Specialty Salesmen)

(स) विपणन एजेंट्स (Sales Engineers)

(अ) उपभोक्ता माल विशिष्ट विपणनकर्त्ता (Consumer Goods Specialty Salesmen)—ये विपणनकर्त्ता मुख्यतः छोटी मोटाई के रेडियो, एल्यूमिनियम का सामान, होठरी का सामान, फ्रिज, रेफ्रिजरेटर्स (Refrigerators), धुलाई की मशीनें (Washing Machines) आदि वस्तुओं का विपणन करते हैं। प्रायः ये विपणनकर्त्ता घर घर जाकर ही माल का विपणन करते हैं वरन् बीमार जैसे भारी माल का विपणन घर घर से जाकर करना सम्भव नहीं होता है। इसलिए विपणनकर्त्ता छाहरी से घर घर जाकर उनके विषय में निम्न बातें बताने हैं। मरुत के व्यापार एक छाहरी प्रयोग हुना पर ही दिया जाता है, और अन्तिम विषय का कार्य हुना पर ही होता है।

प्रत्येक विपणनकर्त्ता का मातृ निम्न प्रकार का होता है। अतः विपणन प्रयासों में अंतर पड़ जाता है। किसी वस्तु का विपणन आसानी से ही हो जाता है तो किसी वस्तु का विपणन कठिनाई से होता है। निम्न वस्तु का विपणन कठिनाई से होता है, उतने ही विपणनकर्त्ता को परिश्रम भी अधिक मिलता है। कई वस्तुओं का विपणन

में भी विनयकर्त्ता को काफी परिश्रम करना पड़ता है। ग्राहकों में प्रभावशाली मांग उत्पन्न करने के लिए अनक प्रयास करने पड़ते हैं। घन नई वस्तुओं के विनयकर्त्ताओं को भी पारिश्रमिक अधिक मिलता है। उपभोक्ता माल विशिष्ट विनयकर्त्ताओं को विनयकला में पूर्णतः दक्ष होना चाहिये। उनमें वे सभी गुण होने चाहिये, जो एक सफल विनयकर्त्ताओं में होना आवश्यक है।

(ब) कारखाना व कार्यालय माल विशिष्ट विक्रयकर्त्ता (Factory and Office Goods Specialty Salesmen)—ये विक्रयकर्त्ता कारखाना एवं कार्यालय सम्बन्धी वस्तुओं का विनय करत हैं। ये वस्तुएं जैसे, आफिस फर्नीचर, टाइपराइटर, गणक मशीन (Counting machine), हिमाब मशीन (Accounting machine) एवं कारखाने सम्बन्धी मशीनें होती हैं। इस प्रकार के विनयकर्त्ताओं को निम्न बातों का ज्ञान होना चाहिये —

- (i) माल सम्बन्धी तकनीकी ज्ञान होना चाहिये।
- (ii) उत्पादकों को सलाह देने की क्षमता होनी चाहिये।
- (iii) तकनीकी बातों का स्पष्टीकरण करने की क्षमता होनी चाहिये।
- (iv) अपने ग्राहकों की समस्याओं को हल करने में मग्न होना चाहिए।

(स) विनय अभियन्ता (Sales Engineer)—विनय अभियन्ता वह विक्रयकर्त्ता होता है, जो तकनीकी वस्तुओं (Technical Product) का विनय करता है। इसको तकनीकी ज्ञान होता है। वह अपने तकनीकी ज्ञान से ही अपने ग्राहकों को माल ब्रय करने के लिए प्रेरित करता है। ये विक्रयकर्त्ता प्रायः निर्माताओं द्वारा नियुक्त किये जाते हैं। कभी-कभी ये विनयकर्त्ता बिना तकनीकी ज्ञान वाले विक्रयकर्त्ताओं के साथ होकर तकनीकी माल के विनय में सहायता पहुँचाते हैं —

### निर्यातकों के विक्रयकर्त्ता (Exporters Salesmen)

निर्यात विनयकर्त्ता वह विक्रयकर्त्ता होता है, जो एक देश की मस्या का माल दूसरे देश अथवा देशों में जाकर बेचता है। ये विक्रयकर्त्ता काफी कुशल एवं अनुभवी होते हैं। इन विक्रयकर्त्ताओं को निम्न बातों का विशेष ज्ञान होना चाहिए —

- (i) यातायात एवं आयात निर्यात सम्बन्धी नियमों का ज्ञान होना चाहिये।
- (ii) उस देश की व्यावसायिक एवं राजनीतिक स्थिति का ज्ञान होना चाहिये।
- (iii) विनयकर्त्ता में निर्युक्त क्षमता होनी चाहिये।
- (iv) उस देश की मुद्रा का ज्ञान होना चाहिये।
- (v) उस देश की भाषा का पूर्ण ज्ञान होना चाहिये।

निर्यातक विक्रयकर्त्ताओं को उस देश में स्थित अपनी क्षमता के माल के व्यापारियों की समस्याओं का निवारण करना चाहिये। उन्हें माल की नियमित

सप्लाई करते रहना चाहिये। उसे अपने व्यापारियों को माल के सम्बन्ध में आवश्यक सूचनाएँ देनी चाहिये।

### कार्य क्षेत्र के आधार पर विक्रयकर्त्ताओं के प्रकार

(Types of Salesmen on the basis of Field of Operation)

कार्य क्षेत्र के आधार पर भी विक्रयकर्त्ताओं का वर्गीकरण किया जा सकता है। कार्य क्षेत्र के आधार पर विक्रयकर्त्ता दो प्रकार के हो सकते हैं —

(i) आन्तरिक विक्रयकर्त्ता (Indoor Salesmen), तथा

(ii) भ्रमणशील विक्रयकर्त्ता (Travelling Salesmen)

**आन्तरिक विक्रयकर्त्ता (Indoor Salesmen)**—आन्तरिक विक्रयकर्त्ता वे विक्रयकर्त्ता होते हैं, जो अपने व्यापार-गृह पर ही रहते हैं, और व्यापार गृह पर पहुँचने वाले ग्राहक या सम्भाव्य ग्राहकों से व्यवहार करते हैं। ये विक्रयकर्त्ता काउण्टर विक्रयकर्त्ता, रचनात्मक विक्रयकर्त्ता तथा प्रतिस्पर्धी विक्रयकर्त्ता का आवश्यकतानुसार प्रयोग करते हैं। इन विक्रयकर्त्ताओं में पर्याप्त धैर्य होना चाहिये क्योंकि व्यापार गृह पर विभिन्न प्रवृत्ति के लोग आते हैं, और उनके साथ अलग-अलग तरीकों से व्यवहार करना पड़ता है।

आन्तरिक विक्रयकर्त्ता को वस्तुओं के सम्बन्ध में पूर्ण ज्ञान होने के साथ साथ इस बात का भी ध्यान होना चाहिये कि वस्तुएँ कहाँ रखी हुई हैं। सामान्य ग्राहक के व्यापार-गृह पर पहुँचने ही उनकी आवश्यकता की वस्तु तत्काल निशान देनी चाहिये। यदि वस्तुओं के ढूँढन में ही अनावश्यक समय लगा दिया, तो सम्भाव्य ग्राहक भुंभला उठेगा और उसे ग्राहक के रूप में परिवर्तित करना कठिन हो जावेगा। ऐसे विक्रयकर्त्ताओं में 4 सच्ची गुण होने चाहिये, जो अच्छे विक्रयकर्त्ताओं के लिए अपरिहार्य माने जाते हैं। ऐसे विक्रयकर्त्ता मार्गागत कूटकर व्यापार करने वाली मस्त्राओं द्वारा ही नियुक्त किये जाते हैं।

**भ्रमणशील विक्रयकर्त्ता (Travelling Salesmen)**—भ्रमणशील विक्रयकर्त्ता अपनी माला की वस्तुओं का विभिन्न स्थानों पर घूम-घूम कर विक्रय करते हैं। भ्रमणशील विक्रयकर्त्ताओं को आजकल विक्रय प्रतिनिधि फील्ड विक्रयकर्त्ता, आदि कई नामों से पुकारा जाने लगा है। ऐसे विक्रयकर्त्ता प्रायः उत्पादक, और व्यापारियों द्वारा अपने माल के प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष विक्रय के लिए नियुक्त किये जाते हैं।

भ्रमणशील विक्रयकर्त्ता उपभोक्ता माल (Consumer goods) तथा औद्योगिक माल (Industrial goods) के हो सकते हैं। जो प्रत्यक्ष रूप से उपभोक्ता माल का विक्रय करते हैं, उन्हें उपभोक्ता माल विक्रयकर्त्ता कहते हैं। बूकर, सिलाई मशीनें, रेफ्रिजरेटर, टैपेस्कार्डर आदि-आदि वस्तुओं का विक्रय करने वाले विक्रयकर्त्ता इसी श्रेणी में आते हैं। दूसरी ओर, उद्योगों एवं व्यापारिक प्रतिष्ठानों में काम करने वाले कच्चे माल, मशीनों आदि का विक्रय करने वाले औद्योगिक माल विक्रयकर्त्ता होते हैं।

ऐसे विनयकर्त्ता अपने साथ माल लेकर नहीं घूमते हैं, बल्कि अपने पास माल के नमूने तथा मूल्य सूचियाँ रखते हैं। आजकल कुछ सस्यामों के विक्रयकर्त्ताओं के पास माल की स्लाइडें तथा फिल्में भी होती हैं, जिन्हें छोटे प्रोजेक्टर पर सम्भावित ग्राहकों को दिखाकर उन्हें माल के सम्बन्ध में विस्तृत रूप से बताया जाता है।

भ्रमणशील विक्रयकर्त्ताओं में एक अच्छे विक्रयकर्त्ता के सभी आवश्यक गुणों के अतिरिक्त निम्न गुण होने चाहिये —

- 1 जिस क्षेत्र में भ्रमण करना है, उस क्षेत्र का पूरा ज्ञान होना चाहिये।
- 2 उस क्षेत्र में लागू होने वाले नय-विक्रय सम्बन्धी नियमों का पूरा-पूरा ज्ञान होना चाहिये।
- 3 उस क्षेत्र की भाषा, रीति रिवाजों एवं आदतों का ज्ञान होना चाहिये।
- 4 माल की पूर्ति की स्थिति से अवगत रहना चाहिये।
- 5 अपने दैनिक कार्यों में समय की पाबन्दी का विशेष ध्यान रखना चाहिये।
- 6 सम्भाव्य ग्राहक से उसके द्वारा निश्चित किये गये गण्य पर ही मिलना चाहिये तथा एक निश्चित समय में ही अपनी बात समाप्त कर देनी चाहिये।
- 7 ऐसे विक्रयकर्त्ताओं में उच्च किस्म की निर्णय क्षमता भी होनी चाहिये।
- 8 विदेश में भ्रमण करते समय विदेशी मुद्रा तथा विदेशी भाषा का ज्ञान भी होना चाहिये।
- 9 अपने कार्य क्षेत्र के बारे में स्पष्ट ज्ञान होना चाहिये।
- 10 अपने दैनिक कार्य की रिपोर्ट लिखने की कला में कुशल होना चाहिये।

### विक्रयकर्त्ताओं के कार्य

(Function of Salesmen)

विक्रयकर्त्ताओं को माल के विक्रय की प्रक्रिया में कई कार्य करने पड़ते हैं। उनमें से कुछ प्रमुख कार्य निम्न प्रकार हैं —

1 **काउन्टर सजाता या विक्रय साहित्य तैयार रखना**—विक्रयकर्त्ताओं का यह प्रथम एवं अत्यन्त महत्वपूर्ण कार्य है। यदि विनयकर्त्ता किसी व्यापार-गृह पर रहकर ही विक्रय कार्य करता है, तो उसे अपने काउन्टर को सही प्रकार आकर्षक रूप से सजा लेना चाहिये, जिससे यह चलने-गहरीर को भी माल के नय के लिए आकर्षित किया जा सके। दूसरी ओर, यदि विक्रयकर्त्ता भ्रमणशील है, तो उसे अपने सम्भावित ग्राहकों से भेंट करने से पूर्व आवश्यक विनय साहित्य यथा, मूल्य सूचियाँ, नमूने, कैटलॉग, आदि अपने पास रख लेने चाहिये, जिससे आवश्यकता पड़ने पर उनको दिया या दिखाया जा सके।

2. **मूल्य सूची भरना**—व्यापार-गृह पर रहकर विनय कार्य करने वाले विक्रयकर्त्ता का यह दूसरा महत्वपूर्ण कार्य है। प्रत्येक विक्रयकर्त्ता को अपने व्यापार-

उह पर टंगी मूल्य सूची में प्रतिदिन आवश्यक परिवर्तन कर लेने चाहिये। आवश्यक आवश्यकता की वस्तुओं में व्यापार करने वाली मण्डलों के लिए मूल्य सूची टांगना एक वैधानिक रूप में अनिवार्य है। अल्पव्यय वित्तवस्तुओं का जब यह एक महत्वपूर्ण कार्य हो गया है। अमरागोल वित्तवस्तुओं को भी अपने अधिकारियों में प्राप्त निदेशों के अनुसार मूल्य सूचियों में परिवर्तन कर लेना चाहिये।

3 स्टॉक की देखभाल एवं लेखा जोखा—छोटी व्यापारिक मण्डलों के वित्तवस्तुओं को यह भी साथ करना पड़ता है। वित्तवस्तुओं को प्रतिदिन का स्टॉक रजिस्टर तैयार करना पड़ता है।

4 सम्भाव्य ग्राहकों का आदर करना—यह एक महत्वपूर्ण कार्य है, जिसे प्रत्येक प्रकार की मण्डल का प्रत्येक प्रकार का वित्तवस्तु करता है। व्यापार गृह पर एक दिन करने वाला वित्तवस्तु आदर का आदर के साथ आदर देने का आग्रह करता है तो अमरागोल वित्तवस्तु का वित्तवस्तु भेंट करता है। उसके प्रति वित्तवस्तु के साथ समय के लिए वृत्तता प्रकट करता है। यह आवश्यक भी है। व्यवसाय गस्त पर आदर एवं वित्तवस्तु में ही बड़ा सकता है। ग्राहक के स्पष्ट होने पर भी वित्तवस्तु को उस आदर सूचन आदर न ही सम्मोहित करना चाहिये।

5 आवश्यकता की वस्तु की पूछताछ—वित्तवस्तुओं को ग्राहकों की आवश्यकता की वस्तुओं का बार में पूछताछ करनी चाहिये। यदि ग्राहक अपनी आवश्यकता की वस्तु का उचित वित्तवस्तु न दे सक, तो वित्तवस्तुओं को सम्भाव्य ग्राहक की वस्तुओं का सम्मोहित गद्य अन्तर्गत के आधार पर पता लगाना चाहिये।

6. माल को जानकारी रखना—वित्तवस्तुओं के लिए यह कार्य अत्यधिक महत्व का है किन्तु सामान्यतः कई पुनः वित्तवस्तु। इस बात पर ज्यादा ध्यान देनी है। एक वित्तवस्तु को अपने द्वारा बेचे जाने वाले माल में प्रयुक्त कच्चे माल, निर्मित करने वाली मण्डल वस्तु के प्रयोग के अभाव उनकी मालावध (Subsistence) वस्तुओं आदि का पूरा ज्ञान लेना चाहिये। इनके अनिवार्य अपने नाम उपलब्ध माल की मात्रा का भी ज्ञान होना चाहिये।

7 ग्राहक की आपत्तियों एवं शिकायतों का उचित उत्तर—प्रत्येक वित्तवस्तु अपने ग्राहकों की कठिनाइयों आपत्तियों एवं शिकायतों को बड़ा ही ध्यानपूर्वक सुनते हैं और उनका उचित उत्तर देते हैं। वित्तवस्तुओं को ग्राहक की आपत्तियों एवं शिकायतों के उत्तर बहुत ही स्पष्ट रूप में देने चाहिये। इस सम्बन्ध में हम निम्नलिखित बातें स्पष्ट रूप से कह सकते हैं, कि ग्राहक महत्व नहीं है। किन्तु इस निम्नलिखित के पाठन में भी पूर्ण विशेष काम में लेना चाहिये। आपत्तियों एवं शिकायतों का उचित हल होना पर ग्राहक मनुष्य हो जाता है तथा वह सर्वत्र के लिये स्याई ग्राहक बन जाता है।

8. ग्राहक को रूप में सहायता—कई बार ग्राहक अपनी आवश्यकता की वस्तु के चुनाव में कठिनाई अनुभव करते हैं। जब एक ही वस्तु विभिन्न मात्राओं एवं

सस्याओं द्वारा निर्मित होती है, तो ग्राहक के लिए रुप का निर्गुण करना एक समस्या हो जाती है। अच्छे विक्रयकर्त्ताओं का कर्त्तव्य है कि वे अपने ग्राहकों के रूप में महायता प्रदान करें तथा उनके धन के सदुपयोग में सहयोग दें।

9. ग्राहकों को वस्तुओं के विभिन्न प्रयोगों से अवगत करना—अच्छे विक्रय कर्त्ताओं का यह भी एक कर्त्तव्य है, कि वे अपने ग्राहकों को एक वस्तु के विभिन्न प्रयोगों से भी अवगत करें।

10 'विक्रय-पश्चात् सेवा' करना—विक्रयकर्त्ताओं का यह कर्त्तव्य है कि वे ग्राहकों को माल का विक्रय करने के बाद भी आवश्यक सेवा उपलब्ध करें। कई बार ग्राहक बिनापकर गाँव में रहने वाले ग्राहक कई माधुनिक यन्त्र इगतिम नहीं खरीद पाते हैं, कि उन्हें मरम्मत की सुविधा उपलब्ध नहीं है। अतः मरम्मत की सुविधा तथा अन्य 'विक्रय पश्चात् सेवाएँ' प्रदान करके ग्राहकों के जीवन-स्तर को ऊँचा उठा सकेंगे हैं।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 विक्रयकर्त्ताओं को वर्गीकरण के बौद्धिक और गणितीय आधार हैं ?  
What are the bases of classification of salesmen ?
- 2 निर्माताओं के विक्रयकर्त्ताओं का वर्गीकरण कीजिये तथा उनके कार्य बताइये।  
Classify manufacturer's salesmen and discuss their functions
- 3 कार्य क्षेत्र के आधार पर कितने प्रकार के विक्रयकर्त्ता होते हैं ? उनके कार्यों का वर्णन कीजिये।  
What are the types of salesmen on the basis of their area of work ? Discuss their functions
- 4 विक्रयकर्त्ताओं के सामान्य कार्यों का वर्णन कीजिये।  
Discuss general functions of salesmen



## विक्रयकर्ताओं का चुनाव (Selection of Salesman)

*"The Successful salesman is still the hardest man to spot by external interviews or any other hiring technique,"*

—Fortune magazine.

वर्तमान दुन में अस्वभाव्य प्रगति के रूप पर प्रथम हो रहा है। चारों ओर बिबाल ही विकास की वहाँ नय रही है। विकासशील राष्ट्र भी उद्योग प्रयोग एवं व्यापार का विकास कर अपने राष्ट्र के उन्नति में लगे हुए हैं। वे अर्थव्यवस्था वडे-उडे व्यावसायिक मण्डल की स्थापना कर रहे हैं। इनके लिए विक्रयकर्ता अपरिहार्य हैं। प्रत्येक समस्या में विक्रयकर्ताओं की आवश्यकता पड़ती ही जा रही है। विक्रयकर्ता इस समस्त व्यावसायिक विकास की मुरी हैं। अतएव विक्रयकर्ताओं का नयी-नयी एवं उचित प्रकार से चुनाव करना विश्व प्रवृत्तियों के समक्ष एक महत्वपूर्ण बनती है। भारत जैसे देश के लिए जहाँ पर पञ्चवर्षीय योजनाओं का नया बीस मूनी आर्थिक कार्यक्रम द्वारा आर्थिक प्रगति का बीज उठाया गया है तथा कार्य कुशलता की प्रगति का धनमय माना गया है, दुनल विक्रयकर्ताओं के उचित प्रकार से चुनाव का महत्त्व और भी बढ जाता है।

### चुनाव की परिभाषा एवं अर्थ (Definition and Meaning)

डेल योडर (Dale Yoder) के अनुसार 'चुनाव यह प्रक्रिया है जिसमें निपुणता के प्राप्ति को दो क्षेत्रों में विभक्त किया जाता है—वे जिन्हें निपुणता का प्रस्ताव करना है और वे जिन्हें निपुणता का प्रस्ताव नहीं करना है।'

अर्थों के द्वारा विभिन्न क्षेत्रों में अल्पे प्राप्ति की गोज की जाती है। चुनाव में उन प्राप्ति को छाँटा जाता है। दूसरे क्षेत्रों में, चुनाव का माध्य विभिन्न प्राप्ति में से कुछ योग्य एवं सन्ध्या की आवश्यकतानुसार प्राप्ति को छाँटना है एवं निपुणता करना है।

1. Selection is the process in which candidates for employment are divided into two classes—those who are to be offered employment and those who are not. Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, p. 322.

## चुनाव की आवश्यकता (Need for Selection)

एक मस्या में विनयकर्त्ताओं के चुनाव की आवश्यकता कई कारणों से हो सकती है। वर्तमान में कार्यरत विनयकर्त्ता सस्या का छोड़कर चले जाते हैं या सस्या को और अधिक विनयकर्त्ताओं की आवश्यकता पड़ती है, तो विनयकर्त्ताओं का चुनाव करना पड़ता है। इस प्रकार सामान्यतः विनयकर्त्ताओं का चुनाव की आवश्यकता निम्न कारणों से पड़ती है -

1. विनयकर्त्ताओं का आवर्तन (Salesman's Turn-over)—यह एक सामान्य सत्य है कि प्रत्येक सस्या में विनयकर्त्ताओं का घाना एवं जाना बना रहता है। कभी-कभी विनयकर्त्ता स्वयं उस सस्या को छोड़कर जाना चाहते हैं, तो कभी उनको मस्या से निकाल भी दिया जाता है। जब विनयकर्त्ताओं को दूसरी मस्याओं में अच्छा पद या अधिक वेतन प्राप्त हो जाता है या वे कार्य करने में शारीरिक रूप से अशक्त हो जाते हैं तो वे स्वतः उस सस्या को छोड़कर चले जाते हैं। कभी-कभी विनयकर्त्ता स्वयं अपना व्यवसाय प्रारम्भ कर लेते हैं। ऐसी स्थिति में भी उन्हें उस सस्या को छोड़ना पड़ता है। इसके अतिरिक्त कभी-कभी एक मस्या स्वयं अपने विनयकर्त्ताओं को निकाल देती है। इसके कई कारण हो सकते हैं। जब कोई विनयकर्त्ता अनुसृत हो, वर्तमान तकनीकी आवश्यकता का पूरा करने में असमर्थ हो तो मस्या स्वयं अपने पर्मचारियों को सेवा मुक्त कर देती है। इन सब परिस्थितियों में एक मस्या को विनयकर्त्ताओं का चुनाव करना पड़ता है।

2. सस्या का विकास (Growth of Organisation)—वर्तमान युग में चहुँ ओर विकास ही विकास की धूम मच रही है। व्यावसायिक संस्थाएँ भी इसमें पीछे नहीं हैं। वे अपनी वस्तुओं के बाजार का असीमित बनाने के लिए भरसक प्रयत्न कर रही हैं। अर्थात्, वे अपने बाजार को किसी एक सीमा तक सीमित न रखकर विश्वव्यापी बनाने का प्रयास कर रही हैं। ये व्यावसायिक संस्थाएँ नई-नई वस्तुओं का सृजन करके भी अपनी मस्या के आकार को बढ़ाने का प्रयास कर रही हैं। इन प्रयत्नों में विनयकर्त्ताओं की भूमिका निम्नित ही अत्यन्त महत्त्वपूर्ण बन रही है। अतएव प्रत्येक मस्या को अपने विकास के अनुरूप ही और अधिक विनयकर्त्ताओं की नियुक्ति करनी पड़ रही है।

## उचित चुनाव के लाभ (Advantages of Proper Selection)

सस्या में विनयकर्त्ताओं का चुनाव बहुत ही उचित तरीके से करना चाहिये। उचित चुनाव करके ही 'उचित स्थान पर उचित व्यक्ति' (Round pegs in round holes and square pegs in square holes) की नियुक्ति की जा सकती है तथा सस्या की कुशलता को बढ़ाया जा सकता है। नाइस्ट्रोम (Nystrom)

के शब्दों में 'उचित चुनाव विक्रयकर्त्ताओं में आवर्तन को कम करता है, यह विक्रयकर्त्ताओं की पर्याप्त सरया बनाये रखने में मदद करता है, यह प्रति व्यक्ति विक्रय मात्रा को बढ़ाता है, तथा सामान्यतः यह सम्पूर्ण विक्रय समूह के मनोबल को बढ़ाता है।' सामान्यतः उचित चुनाव से निम्न लाभ होते हैं —

1 सीमित आवर्तन (Limited Turnover)—उचित प्रकार से चुनाव करने का सबसे बड़ा लाभ यह है कि विक्रयकर्त्ताओं का आवर्तन सीमित रहता है। अतः बार बार विक्रयकर्त्ताओं की नियुक्ति नहीं करनी पड़ती है।

2 विक्रयकर्त्ताओं पर कम व्यय (Decreases Cost of Sales Force)—उचित प्रकार से चुनाव करने का एक लाभ यह होता है कि विक्रयकर्त्ताओं पर कम खर्च आता है। आवागमन के कम हो जाने पर स्वतः ही विक्रयकर्त्ताओं पर दिया जाने वाला व्यय कम हो जाता है। एक अध्ययन से यह ज्ञात हुआ है कि औसत रूप से एक विक्रयकर्त्ता वे भर्ती तथा चुनाव करने नियुक्ति करने, तथा मुचारे रूप से काम प्रारम्भ करने से पूर्व तक निरीक्षण करने का लगभग 7813 डालर खर्च पड़ता है। अतः स्पष्ट है कि आवर्तन के कम होने से विक्रयकर्त्ताओं पर होने वाला व्यय में कमी हो जायगी। बार बार नये व्यक्तियों के लिए चुनाव तथा प्रशिक्षण की व्यवस्था भी नहीं करनी पड़ेगी।

3 प्रशिक्षण की कम आवश्यकता (Little Need for Training)—उचित प्रकार से चुने गये विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण भी कम देना पड़ता है। इन्हें अतिरिक्त, उन्हें अपेक्षाकृत कम समय में ही प्रशिक्षण दिया जा सकता है क्योंकि उचित प्रकार से चुने गये विक्रयकर्त्ता सामान्यतः चतुर एवं पर्याप्त बौद्धिक योग्यता वाले ही होते हैं।

4 अधिक विक्रय (Increases Sales Volume)—अच्छे विक्रयकर्त्ता सभी प्राप्त किये जा सकते हैं जबकि उचित प्रकार से चुनाव किया गया हो। जब सस्था में अच्छे या कुशल विक्रयकर्त्ता उपलब्ध होते हैं तो सामान्यतः विक्रय तुलनात्मक रूप से अधिक होता है।

5 विक्रय कर्मचारियों में मनोबल (Increases Morale of Sales Personnel)—उचित प्रकार से चुनाव करने पश्चात् न करने तथा योग्यता कुशलता एवं अनुभव की पर्याप्त स्थान मिलने से सस्था के विक्रय कर्मचारियों का ही नहीं बल्कि सभी कर्मचारियों का भी मनोबल बढ़ता है।

6 सस्था की र्थाति में वृद्धि (Increases Goodwill of the Institution)—अच्छे विक्रयकर्त्ता सदैव सस्था की र्थाति में वृद्धि करते हैं। नाइस्ट्रोम (Nystrom) ने उचित ही लिया है कि ग्राहक की दृष्टि में विक्रयकर्त्ता ही सस्था है। यदि वह अच्छा प्रभाव नहीं डालता है, तो ग्राहकों में सस्था की र्थाति भी अच्छी नहीं बन सकती है। (In the eyes of the buyer, the salesman is the

company If he makes a poor impression, the company is likely to have a poor reputation with its customers " Nystrom)

7 अच्छे अधिकारियों की प्राप्ति (Availability of Goeds Executives)—अनुसंधानों में यह ज्ञात हुआ है कि अधिकांश उच्च अधिकारी पहले विनय विभाग में ही नियुक्त थे। एच बी मेनार्ड (H B Maynard President, Method Engineering Council) के शब्दों में "56 प्रतिशत में भी अधिक कम्पनियों के अध्यक्ष या तो विनय विभाग से आये हैं या विनय तथा निर्माण विभाग में सम्मिलित रूप से कार्य करते हुए आये हैं। स्पष्ट है कि विनय विभाग उच्च अधिकारी पैदा करने में सक्षम है। किन्तु यह तभी सम्भव है, जबकि विनयकर्त्ताओं का चुनाव उचित प्रकार से हो।

### अनुचित चुनाव के दुष्परिणाम (Bad Effects of Poor Selection)

उचित चुनाव के लाभों की ध्यान में रखकर हम यह जान सकते हैं कि अनुचित चुनाव के कौन-कौन से दुष्परिणाम हो सकते हैं। फिर भी हम छात्रों की सुविधा के लिए इन दुष्परिणामों को नीचे दे रहे हैं।

1. बार-बार चुनाव करने एवं प्रतिभाग की व्यवस्था करने में काफी व्यय लगता है।
2. दमका ग्राहकों पर अच्छा प्रभाव नहीं पड़ता है। नये-नये विनयकर्त्ताओं के आत जात रहने से सम्भवतः प्रत्येक ग्राहक के पास प्रत्येक अगली बार नया विनयकर्त्ता पहुँचेगा। प्रत्येक नया विनयकर्त्ता ग्राहक की रूचि, आदरणीय एवं व्यवहार के बारे में जान नहीं पाता है। अतः संस्था के व्यवसाय की गति पर विपरीत प्रभाव पड़ सकता है।
3. विनयकर्त्ताओं के उचित प्रकार से चुनाव न होने से अन्य विभागों के कार्य में भी बाधा पहुँचती है।
4. लगातार अकुशल विनयकर्त्ताओं के आने से अविव्यक्त उच्च पदों पर भी अकुशल व्यक्ति आ सकते हैं क्योंकि इनमें से कुछ की प्रदोषता हो सकती है।
5. संस्था की रपाति पर विपरीत प्रभाव पड़ता है।

### चुनाव करते समय ध्यान रखने योग्य बातें (Essentials for Selection)

विनयकर्त्ताओं के विविधत्व चयन करने के लिए कुछ बातों पर ध्यान देना परमावश्यक है। सामान्यतः चुनाव करते समय निम्नलिखित बातों का ध्यान रखना चाहिये

1 चुनाव काय ऐसी महत्वपूर्ण एवं उत्तरदायी व्यक्तियों को सीपना जाना चाहिये जो बिचयन करने में सक्षम हो तथा उच्च मानसिक योग्यता एवं सतुलन रखते हों।

2 चुनाव में आन्तरिक या बाह्य विभीषणों की ओर ध्यान देना अनुचित महत्व नहीं देना चाहिये।

3 चुनाव में व्यक्ति को महत्व न देकर, उसकी योग्यता एवं क्षमता को महत्व देना चाहिए।

4 चुनाव में निर्धारित प्रणाली का पर्याप्त पालन करना चाहिये।

5 चुनाव की विधि सरल एवं स्पष्ट होनी चाहिये।

6 प्रत्येक अलग-अलग पक्षों के लिए अलग-अलग चुनाव विधियाँ अपनानी चाहिये।

7 चुनाव प्रक्रिया के प्रत्येक स्तर को समान महत्व का समझना चाहिये।

8 चयन की विधि लोचपूर्ण होनी चाहिये।

9 चुनाव में भाई-भतीजेवाद या पक्षपात को स्थान नहीं देना चाहिये।

10 चुनाव नीति समस्या की सामान्य नीति के अनुसरण होनी चाहिये।

11 चुनाव करते समय देश-समाज एवं व्यक्तियों के सामान्य नियमों को ध्यान में रखना चाहिये।

### विक्रयकर्त्ताओं का चुनाव काय

(Function of Selection of Salesmen)

विक्रयकर्त्ताओं का चुनाव एक सख्त कार्य नहीं है। चुनाव करने के लिए कई बातों को निश्चित करना पड़ता है। सामान्यतः विक्रयकर्त्ता का चुनाव करते समय निम्न बातें करने उचित हैं —

- I विक्रयकर्त्ताओं की प्रकृति (Type) को निर्धारित करना
- II विक्रयकर्त्ताओं की संख्या (Number) निर्धारित करना
- III विक्रयकर्त्ताओं के क्षेत्रों को निर्धारित करना
- IV चुनाव प्रक्रिया को निर्धारित करना।

अब हम इन चारों बातों का विस्तार से अध्ययन करेंगे।

### I विक्रयकर्त्ताओं की प्रकृति का निर्धारण

(Determination of the Nature or Type of Salesmen)

प्रत्येक संस्था को विक्रयकर्त्ताओं का चुनाव करने से पूर्व विक्रयकर्त्ताओं की शारीरिक, मानसिक, चारित्रिक, व्यावसायिक, नैतिक, योग्यताओं को अवश्य निर्धारित कर लेना चाहिए। विक्रयकर्त्ताओं का चुनाव करने समय इन बातों का ध्यान रखने से संस्था के लिए अनुभूत एवं उपयुक्त विक्रयकर्त्ता प्राप्त किये जा सकते हैं। यदि इन बातों को पहले से निर्धारण करके चुनाव करते समय ध्यान न रखा जाय, तो संस्था में अनुभूत विक्रयकर्त्ता बढ़ जायेंगे। फलस्वरूप विक्रयकर्त्ताओं का घाटतन (Turn over) बढ़ जायेगा और संस्था का अनावश्यक ही काफ़ी धन एवं

समय व्यर्थ नचा जायेगा। इसीलिये नादस्ट्रोम (Nystrom) ने इस बात पर ज़ल देते हुए लिखा है कि "सावधानीपूर्वक विनयकर्त्ताओं की प्रकृति प्रमाण का निर्धारण करना, विनय कर्मचारियों के कुशलतापूर्वक चुनाव की पहली शर्त है।" (Carefully pre-determined standards are prerequisite to the efficient selection of sales personnel—Nystrom) किन्तु विनयकर्त्ताओं की प्रकृति को सही मही निर्धारित करना एक सरल कार्य नहीं है। प्रत्येक मस्या को इस कार्य को पूरा करने के लिए दो कार्य करने पड़ते हैं (अ) कार्य विश्लेषण, तथा (ब) वर्तमान विनय-कर्त्ताओं का पुनरावलोकन।

### (अ) कार्य विश्लेषण (Job Analysis)

कार्य विश्लेषण विनय प्रबन्धक का एक महत्वपूर्ण औजार है, जिससे द्वारा विनय प्रबन्धक यह ज्ञात करता है, कि प्रमुख विनयकर्त्ता को कौन कौन से कार्य किन किन परिस्थितियों में करना होंगे तथा इन कार्यों को पूरा करने के लिए उसमें किन किन योग्यताओं का होना आवश्यक है। दूसरे शब्दों में, कार्य विश्लेषण करने के लिए निम्न क्रियाएँ पूरी करनी पड़ती हैं (क) कार्य विवरण, तथा (ख) व्यक्ति विशिष्ट विवरण।

(क) कार्य विवरण (Job Description)—विनयकर्त्ताओं की प्रकृति का निर्धारण तभी किया जा सकता है, जबकि उचित प्रकार से कार्य विवरण तैयार कर लिया जाय। कार्य विवरण एक ऐसा विवरण है, जिसमें सामान्यतः इस बात का स्पष्ट उल्लेख किया जाता है कि एक विनयकर्त्ता को क्या-क्या कार्य करने हैं। एक विद्वान लेखक का मत है कि कार्य विवरण में वी प्रकार की सूचनाएँ अवश्य होनी चाहिए। प्रथम तकनीकी आवश्यकताएँ तथा द्वितीय कार्य दशाएँ।

कार्य की तकनीकी आवश्यकताएँ के सम्बन्ध में निम्न बातें ज्ञात की जानी चाहिये

(1) एक विनयकर्त्ता को अपनी वस्तुओं, सवाधों आदि के बारे में किन-किन बातों की जानकारी होनी चाहिए, जिससे कि वह अपना कार्य भली प्रकार पूरा कर सके, तथा (2) एक विनयकर्त्ता को कार्य प्रदर्शन करने तथा ग्राहकों के प्रश्नों का उत्तर देने के लिए किन किन बातों की जानकारी होनी चाहिए।

कार्य विवरण तैयार करते समय दूसरी सूचना कार्य दशाओं के सम्बन्ध में प्राप्त की जानी चाहिये। यह बात सत्य है कि सामान्यतः विनयकर्त्ताओं का कार्य विनय करना ही होता है, किन्तु प्रत्येक मस्या की बाजार स्थिति, प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति अलग अलग होती हैं। इसी प्रकार सम्बन्ध समय से चल रही वस्तु तथा नई वस्तु के विनय की भी अलग स्थितियाँ होती हैं। अतः कार्य विवरण तैयार करते समय इन दशाओं पर विशेष रूप से ध्यान दिया जाना चाहिए। सामान्यतः कार्य दशाओं के सम्बन्ध में अग्रलिखित सूचनाएँ प्राप्त की जानी चाहिये :

वे  
व  
म  
व  
म  
प्र

र  
प  
से  
व  
प  
•  
•

—

प्र  
के  
र

F  
व  
•

t  
(  
र

- ( 1 ) वस्तु की स्थगनीयता एवं अस्थगनीयता की मात्रा ।
- ( ) विनियमन एवं सामान्य एवं सरल प्रकृति का है या सृजनात्मक तथा कल्पनात्मक प्रकृति का ।
- ( 1 ) वस्तु की विनियम की जाने वाली सामान्य मात्रा ।
- ( v ) वस्तु के विनियम में आने वाली बाधाएँ ।
- ( ) वस्तु में विनियम की सम्भावनाएँ ।
- ( ) विनियम गठन में उमका हस्तन तथा अधिकारिया एवं अथ वमचारिया म सम्भव ।
- ( v ) तारिश्मिक की विधि ।
- ( v ) विनियम काय में माना की आवश्यकता ।
- ( x ) अन्तःतरण एवं पन्थोतति आदि ।

( 11 ) व्यक्ति विशिष्ट विवरण ( 111 ) 11 ec fication )—अब काय विवरण तयार करके यह ज्ञात कर लिया जाता है कि किसी प्रमुख रूप पर काय करने वाले विनियमकर्ता को जीवन-जीवन में काय निम्न किन परिस्थितियों में करने है—तब विनियम प्रत्येक एक व्यक्ति द्वारा ट विनियम तयार करता है । इस विवरण में उन योग्यताओं का उल्लेख किया जाता है जिनका होना काय विवरण में बताया गया कार्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक होता है । सामान्यतः व्यक्ति विशिष्ट विवरण में निम्न सूचनाएँ दी जाती हैं

- ( 1 ) पारिवारिक स्वास्थ्य मुख्य मधुशक्ती आक्षेपण आदि आदि ।
- ( ) मानसिक उर्ध्वता तथा मानसिक मनुष्यन निर्गमित सर्वरता र यदि ।
- ( ) व्यक्तिगत पन्थगत सामान्य म माह् बव चान्दर्य प्राप्त प्रस्तुत करने की क्षमता यात्र ।
- ( ) काय अनुभव ।
- ( v ) अधिप्राप्त एवं पानिप्रा को रहन करने की क्षमता ।
- ( vi ) वातावरण सामाजिक सगुणां में मददयता वसाहिक स्थिति निर्भर यक्ति आदि ।
- ( v i ) भावात्मक गण

इस प्रकार इन दोनों विवरणों की सहायता से काय विनियमन पूरा किया जाता है तथा यह तय कर लिया जाता है कि अन्तः में निम्न किन योग्यताओं वाले व्यक्तियों की आवश्यकता है ।

( व ) वर्तमान विक्रयकर्ताओं का पुनरावलोकन

( Review of the Present Salesmen )

( विनियमकर्ताओं की प्रकृति को निर्धारित करने के लिए वर्तमान विनियमकर्ताओं का पुनरावलोकन भी किया जाता है तथा उनके बारे में अप्रतिष्ठित तथ्यों की जानकारी की जा सकती है

(i) वे किस प्रकार की प्रवृत्ति के कारण अपने कार्य में सफल या असफल रहे हैं ?

(ii) वे किस प्रकार की रचि वाले हैं ?

(iii) उनकी शिक्षा का स्तर कैसा है ?

(iv) वे किस प्रकार के पारिवारिक वातावरण में बले हैं, आदि-आदि ।

वर्तमान विन्यक्तियों के सम्बन्ध में इन प्रश्नों का उत्तर कार्यालय में उनके गोपनीय अभिलेखों, व्यक्तिगत फाइलों आदि से प्राप्त किया जा सकता है । उनकी वार्षिक गोपनीय रिपोर्ट (Annual Confidential Report) का भी इस सम्बन्ध में अध्ययन किया जा सकता है । इन अभिलेखों की महायत्ना में यह ज्ञात किया जा सकता है कि भविष्य में किस प्रकार की पारिवारिक परिस्थितियों, शिक्षा, अनुभव रचियों वाले व्यक्ति किसी समुक्त प्रकार के विनय कार्य को अधिक सफलतापूर्वक पूरा कर सकेंगे ।

## II विक्रयकर्त्ताओं की संख्या का निर्धारण

(Determining the Number of Salesmen)

विक्रयकर्त्ताओं का चुनाव करने से पूर्व दूसरी समस्या यह आती है कि संस्था को कितने विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता है ? विक्रयकर्त्ताओं की संख्या का निर्धारण करते समय कई बातों को ध्यान में रखना पड़ता है । किन्तु सामान्यतः निम्न बातों को ध्यान में रखकर ही विक्रयकर्त्ताओं की संख्या का निर्धारण किया जाता है

(i) भावी विक्रय अनुमान,

(ii) प्रति विन्यकर्त्ता द्वारा विक्रय का अनुमान,

(iii) वर्तमान में विन्यकर्त्ताओं की संख्या; तथा

(iv) विन्यकर्त्ताओं का आवर्तन (Turn-over) ।

इन बातों को ध्यान में रखकर विक्रयकर्त्ताओं की संख्या का निर्धारण निम्न सूत्र के आधार पर किया जा सकता है

$$N = \frac{S}{P} + T(s p)$$

$$\text{अर्थात् } N = \frac{S}{P} (1 + T)$$

यहाँ  $N$  का तात्पर्य विक्रयकर्त्ताओं की संख्या,

$S$  का तात्पर्य भावी विक्रय अनुमान,

$P$  का तात्पर्य प्रति विन्यकर्त्ता द्वारा विक्रय का अनुमान, तथा

$T$  का तात्पर्य विक्रयकर्त्ताओं का आवर्तन ।

उदाहरण

अपोलो इन्टरनेशनल का अनुमान है कि उसकी आयामी वर्ष में ₹ 10,00,00,000 - का विक्रय होगा तथा उसका प्रत्येक विक्रयकर्त्ता ₹ 1,00,000 - का विक्रय कर सकेगा । पिछले वर्षों के अभिलेख यह बताते हैं कि



विक्रयकर्त्ताओं का औसत आयवतन 10 प्रतिशत है। वर्तमान में कार्यरत विक्रयकर्त्ता 900 हैं।

उपरोक्त सूत्र द्वारा हम निम्न प्रकार यह बात कर सकते हैं कि अपोलो इन्टरनेशनल को आगामी वर्ष में कितने विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता पड़ेगी।

$$N = \frac{1000000}{1000000} \left( 1 + \frac{10}{100} \right)$$

$$= 1100$$

यस प्रकार 10 करोड़ के आगामी वर्ष के भारी विक्रय अनुमान को पूरा करने के लिए हमें कम से कम 1100 विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता पड़ेगी। किन्तु वर्तमान में हमें 900 विक्रयकर्त्ता कार्य कर रहे हैं। अतएव उम्मेद केवल 200 (1100-900) ऐसे विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता पड़ेगी। इन 200 विक्रयकर्त्ताओं में से 100 विक्रयकर्त्ताओं पुनः विक्रयकर्त्ताओं का स्थान लेते क्योंकि आगामी वर्ष में 100 विक्रयकर्त्ताओं के सम्पत्ति को छोड़कर चले जाना अनुमान है। यह अनुमान हम आधार पर लगाया गया है कि सम्पत्ति में आगामी वर्ष में औसत रूप से 1000 विक्रयकर्त्ता  $\left( \frac{900 + 1100}{2} - 1000 \right)$  होंगे तथा विक्रयकर्त्ताओं का औसतन 10 प्रतिशत है। इस प्रकार 100 विक्रयकर्त्ता  $\left( 1000 \times \frac{10}{100} - 100 \right)$  सम्पत्ति को कर पा सकते हैं। अतएव 100 विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता हमें पाने की क्षमता के लिए होगी और बाकी 100 विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता सम्पत्ति विक्रय के लिए होगी। इनके विषये पदों का मूल्यांकन किया जायेगा।

यह हमें यह बात याद दिलाती है कि हमें सूत्र में विक्रयकर्त्ताओं के परिचालन में जल्द बाधा न मिले। जो ध्यान नहीं रखा गया है। आगामी प्रविष्टि के अभाव में बाधा में व्यवस्था की गई है कि विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकता सम्पत्ति में समाविष्ट कर देना चाहिये।

### III विक्रयकर्त्ताओं की भर्ती के स्रोतों का निर्धारण

#### (Determination of Sources of Recruitment of Salesmen)

विक्रयकर्त्ताओं का भर्ती करना हमें सूत्र में विक्रयकर्त्ताओं के स्रोतों का भी निर्धारण करना चाहिये। विक्रयकर्त्ताओं के स्रोतों को साठे रूप में दो भागों में विभाजित करने आवश्यक किया जा सकता है

(अ) आन्तरिक स्रोत तथा

(ब) बाह्य स्रोत

(अ) विक्रयकर्त्ताओं के आन्तरिक स्रोत

(Internal Sources of Salesmen)

यह कहना है अपने वर्तमान कर्मचारियों से या उनके माध्यम से विक्रयकर्त्ताओं

को प्राप्त कर लेती हैं। वास्तव में, यह एक प्रच्छा स्रोत है। इस स्रोत को मुख्य रूप से दो भागों में विभक्त किया जा सकता है

1 दूसरे विभागों में कार्य करने वाले कर्मचारी (Present Employees in some other Departments)—जब एक संस्था में कई विभाग एवं उप-विभाग होते हैं तो विक्रय विभाग के प्रतिरिक्त विभागों में भी कई ऐसे व्यक्ति हो सकते हैं, जिन्हें विक्रय कार्य में अधिक रुचि हो या विक्रय कार्य का अनुभव हो तथा वे विक्रय कार्य को स्वीकार करना चाहते हों। ऐसी स्थिति में विक्रय प्रबन्धकों को इन स्रोतों को प्रबन्धन ध्यान में रखना चाहिये। किन्तु इस सम्बन्ध में यह भी नहीं भूलना चाहिये, कि कार्यालय का सबसे अच्छा बाबू तथा कारखाने का सबसे प्रच्छा कर्मचारी विक्रय कार्य में सबसे अच्छे मिद्ध होंगे, यह आवश्यक नहीं है। विक्रयकर्त्ता का कार्य एक विशिष्ट कार्य है जिसे पूरा करने के लिये विशिष्ट योग्यताओं की आवश्यकता पड़ती है। जब तक उन कर्मचारियों में विन्यक्तकार्य को पूरा करने के लिये आवश्यक गुण नहीं हों, तब तक उनका पुनराव कभी भी नहीं करना चाहिये।

ज्ञान—इस स्रोत से विन्यक्तकर्त्ताओं की भर्ती करने से निम्नलिखित लाभ प्राप्त किये जा सकते हैं।

(i) ऐसे व्यक्तियों की कायक्षमता तथा आचरण को आसानी से मूल्यांकन किया जा सकता है।

(ii) ऐसे व्यक्ति संस्था की स्थिति, इतिहास, नीतियों, आदि के बारे में भी जानते हैं। मत उन्हें इन बातों को बताने की आवश्यकता नहीं रहती है।

(iii) उन्हें यन्त्रों की तकनीक एवं विशेषताओं के बारे में भी जानकारी होती है। अतः प्रशिक्षण में विदेश समय एवं धन भी खर्च नहीं करना पड़ता है।

(iv) ऐसे व्यक्ति सामान्यतः स्वामिभक्त सिद्ध होते हैं।

(v) कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है तथा उन्हें अभिप्रेरणा मिलती है।

दोष—इस स्रोत से विन्यक्तकर्त्ता को प्राप्त करने में कुछ दोष एवं सीमाएँ हैं, वे निम्न प्रकार हैं—

(i) विक्रयकार्य में विशिष्ट ज्ञान एवं चातुर्य की आवश्यकता होती है जो सामान्य कर्मचारियों में सामान्यतः नहीं पाई जाती है।

(ii) इस स्रोत से विक्रयकर्त्ता प्राप्त करने में पक्षपात होने का भय बना रहता है।

2 विक्रयकर्त्ताओं तथा अन्य कर्मचारियों की सिफारिश (Recommendations of Salesmen and other Employees)—कभी कभी कुछ संस्थाएँ अपने वर्तमान विक्रयकर्त्ताओं तथा अन्य कर्मचारियों को उनके मित्रों रिश्तेदारों या अन्य किसी व्यक्ति के नाम का सुझाव करने का भी अवसर प्रदान करती हैं। कभी कभी संस्थाएँ अपने विक्रयकर्त्ताओं के घर के सदस्यों को भी विक्रयकर्त्ताओं के रूप में स्वीकार करने में प्राथमिकता देती हैं।



- (ii) प्राधुनिक युग परिवर्तनशील है। यदि वस्तुओं की तकनीक एवं उनकी प्रकृति में परिवर्तन कर दिया गया है, तो पूर्व विन्यक्तार्थियों को भी प्रशिक्षण देने की आवश्यकता पड़ सकती है।
- (iii) यदि पूर्व विन्यक्तार्थियों ने काफी समय पूर्व कार्य किया है, तो वे वस्तुओं की प्रकृति, तकनीक आदि को भी भूल सकते हैं। ऐसी परिस्थिति में भी विन्यक्तार्थियों को प्रशिक्षण देने की आवश्यकता पड़ती है।

## 2. स्वतः प्रार्थना पत्र (Applications on the Gate)

कभी-कभी कुछ व्यक्ति अपना प्रार्थना पत्र स्वतः बिना सस्या द्वारा मांगे ही भेज देते हैं। ऐसे प्रार्थना पत्रों को ही स्वतः प्राप्त प्रार्थना पत्र या (Application 'on the gate' or Un-solicited applications or Casual applications) कहते हैं। जब सस्या को विन्यक्तार्थियों की आवश्यकता पड़ती है तो उन स्वतः प्राप्त प्रार्थना पत्रों में से कुछ या सब प्राथियों को चुनाव करते समय ध्यान रखा जा सकता है।

लाल—इस लोच का प्रयोग करने में निम्नलिखित लाभ प्राप्त होते हैं—

(i) विन्यक्तार्थियों की खोज करने में धन व समय व्यय नहीं करना पड़ता है।

(ii) ऐसे विन्यक्तार्थियों को अधिक वेतन भी नहीं देना पड़ता है।

दीप—इस स्रोत से कुछ प्रमुख दीप इस प्रकार हैं—

(i) ऐसे प्राथियों में कुछ योग्यताओं का समाव हो सकता है।

(ii) ऐसे प्रार्थना पत्र सामान्यतः तभी प्राप्त होते हैं, जबकि वे बेरोजगारी की स्थिति में हों। भारत जैसे देश की समस्याओं में ऐसा सम्भव है।

(iii) ऐसे प्रार्थना पत्र तभी प्राप्त होते हैं जबकि सस्या काफी पुरानी तथा ह्यति प्राप्त हो।

(iv) चुनाव का क्षेत्र अत्यन्त सीमित है।

## 3. विज्ञापन (Advertisements)

समाचार पत्रों में तथा कभी कभी व्यापारिक पत्रिकाओं में विन्यक्तार्थियों की भर्तों के विज्ञापन दिये जाते हैं। समाचार पत्र तो एक सामान्य प्रयुक्त साधन है। समाचार पत्रों में दिये जाने वाले विज्ञापन की भाषा ऐसी होनी चाहिये, जिससे उसे कई व्यक्ति पढ़ें तथा विन्यक्तार्थों के पद के लिये अपने आपना प्रार्थना पत्र भेजें।

समाचार पत्रों में कई सस्याएँ ऐसे विज्ञापन अपने नाम से भी देती हैं, तो कभी-कभी अपने नाम को विज्ञापन में प्रकट नहीं होने देती हैं। जब विज्ञापन में नाम दिया जाता है तो उसे Open advertisement कहते हैं तथा जब नाम नहीं दिया जाता है तो उसे 'Blind Advertisement' कहते हैं। कई बार यह देखा एवं सुना जाता है कि कई बड़ी सस्याएँ विज्ञापनों में नाम इसलिए नहीं देती हैं, कि आवश्यक रूप से चुनाव से तिसारिधो न आयें। कभी कभी नई सस्याएँ जिन्हें अच्छे विन्यक्तार्थों उपलब्ध नहीं हो पाते हैं, वे भी विज्ञापन में नाम नहीं देती हैं। किन्तु

अच्छी एवं व्यति प्राप्त संस्थाओं को विज्ञापन में नाम अवश्य देने चाहिये, ताकि उन्हें कुशलतम विनयवर्त्ता प्राप्त हो सके।

साध—विज्ञापन व द्वारा विनयवर्त्ताओं की भर्ती करने के कुछ नाम इस प्रकार है—

(i) विज्ञापन का क्षेत्र विस्तृत होता है। अतः अच्छे विनयवर्त्ता प्राप्त किये जा सकते हैं।

(ii) व्यति प्राप्त संस्थाओं अपने नाम से विज्ञापन करके कुशलतम विनयवर्त्ता प्राप्त कर सकती हैं।

(iii) कई संस्थाएँ भी बिना नाम से विज्ञापन में अच्छे विनयवर्त्ता प्राप्त कर सकती हैं।

दोष—इस छोट के निम्नलिखित कुछ दोष हैं—

(i) विज्ञापन का क्षेत्र अत्यन्त विस्तृत होने से अनेक प्रार्थना पत्र आ जाते हैं। अतः उनमें छंटनी करने में भी काफी समय लग जाता है।

(ii) नाम युक्त विज्ञापन देने पर संस्था में कार्यरत अन्य वर्गवारी विक्रमवर्त्ता के पद के लिए अवदान करने में हिचकिचाते हैं।

(iii) कई बार बिना नाम के विज्ञापन देने पर अच्छी योग्यताओं वाले व्यक्तियों को प्रावेदन करने के लिए प्रत्याहित नहीं किया जा सकता है।

#### 4 महाविद्यालय, स्कूल आदि (Colleges, School etc)

महाविद्यालय एवं स्कूल दो ऐसे छोट हैं जहाँ से प्रतिवर्ष लाखों छात्र डिग्री या डिप्लोमा प्राप्त कर निकलते हैं। अतः कोई भी संस्था इन स्नातकों या अन्य छात्रों से भी विनयवर्त्ता के पदों के लिए चुनाव कर सकती है।

कई संस्थाएँ अपने लिए आवश्यक विनयवर्त्ताओं की भर्ती हेतु महाविद्यालय एवं स्कूलों में जाकर अच्छे छात्रों का, उनके अध्ययन काल में ही चुनाव कर लेती हैं। ये संस्थाएँ महाविद्यालय या स्कूल के प्राचार्य से सम्पर्क स्थापित कर पहले से ही छात्र-छात्राओं से मिल लेती हैं और अध्ययन समाप्त होने पर अपने यहाँ सेवा में रखने का वचन दे देती हैं। इस प्रकार बहुत बड़ी संख्या में से ठुड़ेक छात्रों को भावी विनयवर्त्ताओं के रूप में चुनने का अवसर मिल जाता है।

साध—इस छोट से चुनाव करने के निम्नलिखित कुछ लाभ हैं—

(i) संस्था की आवश्यकतानुसार छात्र छात्राओं का चुनाव किया जा सकता है।

(ii) छात्र, छात्राओं के आचरण, व्यवहार, रुचि एवं योग्यता के बारे में महाविद्यालय तथा स्कूल से सम्पूर्ण जानकारी मिल जाती है।

(iii) प्राध्यापकों की राय भी प्राप्त हो सकती है।

(iv) चुनाव करते समय पर्याप्त विस्तृत सामने रहते हैं।

दोष— इस ओत के मुख्य दोष इस प्रकार हैं—

(i) यह सोत उन सस्याओं के लिए उपयुक्त है, जो विभिन्न महाविद्यालयों में अपने प्रतिनिधि भेजकर अच्छे छात्रों से मातात्मार कर सकें।

(ii) जब छात्र आवेदन करने में पूर्व ही गरुता को देखने का उत्तुम हो, तो उसे सस्या में ले जाना पडता है। ऐसी स्थिति में सस्या व महाविद्यालय स्कूल में बहुत दूरी होती है, तो बहुत अधिक व्यय होता है।

(iii) तत्काल आवश्यकताओं के लिए इस ओत का अधिक महत्व नहीं है। सामान्यतः छात्र छात्राएँ अप्ययन समाप्ति क बाद ही सेवा में आने की तैयार होने हैं। मत के कुछ समय बाद ही उपलब्ध हो पाने हैं।

### 5. रोजगार कार्यालय (Employment Exchanges)

भारत में रोजगार कार्यालय विक्रयकर्ताओं की भर्ती के सोत के रूप में प्रयुक्त किये जा सकते हैं। अमेरिका में भी ऐसे कार्यालय हैं, जिन्हें रोजगार अभिकरण (Employment Agencies) कहते हैं। अमेरिका में रोजगार अभिकरण निजी एव सार्वजनिक दोनों ही क्षेत्रों में हैं। निजी क्षेत्र के रोजगार अभिकरण कुछ शुल्क लेकर रोजगार दिलाने में मदद करते हैं, जबकि सार्वजनिक क्षेत्र के अभिकरण नि शुल्क रूप में सहायता करने हैं। भारत में ये अब तक मुख्य रूप से सार्वजनिक क्षेत्रों में ही हैं। निजी क्षेत्र में अब कुछेक सस्याएँ रोजगार दिलाने में मदद करने लगी हैं। भारत में सार्वजनिक क्षेत्र की ऐसी सस्याओं को रोजगार केन्द्र (Employment Exchanges) कहते हैं।

जो व्यक्ति कार्य की खोज में रहते हैं, वे अपना नाम इन सस्याओं में पंजीकृत करवा लेते हैं। इस प्रकार वे रोजगार कार्यालय में रोजगार व्यक्तियों के नाम की सूची होती है। कोई भी सस्या, जिने विक्रयकर्ताओं की आवश्यकता होती है, वह रोजगार कार्यालय को विक्रयकर्ताओं की याचताएँ, अनुभव, आयु आदि लिखकर भेज देती है। इसके अतिरिक्त वह सस्या यह भी लिखकर भेज देती है, कि उसे कितने विक्रयकर्ताओं की आवश्यकता है। रोजगार कार्यालय अपनी सूची में से मागी गई योग्यताओं वाले व्यक्तियों को छाटकर उनके नाम व पत सस्या को भेज देता है। दूसरी ओर, रोजगार कार्यालय भी सम्बन्धित वे रोजगार व्यक्तियों (जिसके नाम सस्या को भेजे हैं) को भी इस बात की सूचना भेज देता है, कि समुच्च सस्या में स्थान रिक्त हैं। इस प्रकार रोजगार कार्यालय एक ओर व्यावसायिक सस्या को विक्रयकर्ताओं की प्राप्ति में मदद कर देता है, तो दूसरी ओर वे रोजगार व्यक्तियों को रोजगार प्राप्त करने में भी सहायता करता है।

लाभ—भारत के रोजगार कार्यालय में विक्रयकर्ता प्राप्त करने में प्रयुक्त लाभ इस प्रकार हैं—

- (i) भर्ती के सम्बन्ध में कोई व्यय नहीं करना पडता है।
- (ii) अनावश्यक सिफारिशें नहीं आने पाती हैं।
- (iii) व्यक्तियों के नाम जीघ्र प्राप्त हो सकते हैं।

(iv) अनावश्यक बहुत बड़ी संरक्षा में प्रार्थना पत्र नहीं पहुँचते हैं। अतः छँटनी करने में भी समय एवं धन व्यय नहीं जाता है।

दोष—(i) सस्था की चुनाव स्वतन्त्रता समाप्त हो जाती है।

(ii) रोजगार कार्यालय में भी भाई भतीजेवाद का प्रचलन होने के कारण कई बार योग्य व्यक्तियों के नाम मस्या के पास नहीं पहुँच पाते हैं।

(iii) रोजगार कार्यालय से प्रत्याशियों के बारे में केवल शैक्षणिक योग्यताएँ अनुभव आदि की ही सूचनाएँ मिलती हैं। अतः अन्य सूचनाओं को एकत्रित करने में काफी समय लग जाता है।

(iv) रोजगार कार्यालय देरी एवं प्रकाशकुण्ठता के शिकार होने के कारण, समय पर तदप नहीं भेज पाते हैं।

### ii प्रतिस्पर्द्धी सस्थाएँ (Competitive Institution)

सामान्यतः व्यवसाय में कुछ प्रतिस्पर्द्धी सस्थाएँ होती हैं जिनमें से भी विक्रयकर्त्ता प्राप्त किये जा सकते हैं। उदाहरणार्थ एक दवा बनाने वाली सस्था के लिए अन्य दवा बनाने वाली सस्था प्रतिस्पर्द्धी सस्थाएँ हैं। अतएव एक दवा बनाने वाली सस्था दूसरी दवा बनाने वाली सस्था के विक्रयकर्त्ता को अपने यहाँ रख सकती है।

लाभ—प्रतिस्पर्द्धी सस्थाओं से विक्रयकर्त्ता प्राप्त करने के निम्न लाभ होते हैं

(i) ऐसे विक्रयकर्त्ता अनुभवी होते हैं।

(ii) ऐसे विक्रयकर्त्ता को विशेष प्रशिक्षण देने की आवश्यकता नहीं रहती है।

(iii) ऐसे विक्रयकर्त्ता को चुनाव करते ही काय पर लगा लिया जाता है।

(iv) ये प्रतिस्पर्द्धा का भली प्रकार सामना कर सकते हैं।

(v) इन्हें यादों तथा बस्तुओं का पूरा पूरा गान होता है।

दोष—इन लाभों के होने हुए भी इस स्रोत से विक्रयकर्त्ता प्राप्त करने के निम्न दोष हैं—

(i) इस स्रोत में प्राप्त विक्रयकर्त्ताओं को अन्य स्रोतों में प्राप्त विक्रयकर्त्ताओं की अपेक्षा अधिक वेतन देना पड़ता है।

(ii) ऐसे विक्रयकर्त्ता बार बार वेतन वृद्धि की माँग करने लगते हैं तथा वेतन न बढ़ाने पर सस्था छोड़कर चले जाते हैं।

### अन्य सस्थाएँ (Other Institutions)

कभी कभी प्रतिस्पर्द्धी सस्थाओं के अतिरिक्त सस्थाओं में भी एक सस्था विक्रयकर्त्ता प्राप्त कर सकती है। उदाहरणार्थ यदि दवा बेचने वाली सस्था कपड़ा बेचने वाली सस्था से या स्टेशनरी बेचने वाली सस्था से, मशीनें बेचने वाली सस्था

या पुस्तकें बेचने वाली सस्था से विक्रयकर्ता प्राप्त कर लेनी है, तो उन्हें हम अन्य सस्थाओं से प्राप्त विक्रयकर्ता कहेंगे।

**साम—**इस स्रोत से विक्रयकर्ता प्राप्त करने से निम्नलिखित लाभ हो सकते हैं—

- (1) अन्य सस्थाओं से प्राप्त विक्रयकर्ता विल्कुल नये विक्रयकर्ताओं की तुलना में सामान्यतः अधिक अनुभवी होते हैं।
- (ii) ऐसे विक्रयकर्ताओं को सामान्य व्यावसायिक कार्यों के प्रशिक्षण देने की आवश्यकता नहीं पड़ती है।

**दोष—**प्रमुख दोष इस प्रकार हैं—

- (1) सस्था के व्यावसायिक क्षेत्र का अनुभव नहीं होना है। केवल सामान्य व्यावसायिक ज्ञान होता है।
- (ii) ऐसे विक्रयकर्ताओं को भी नये विक्रयकर्ताओं की तुलना में अधिक पारिस्थितिक देना पड़ता है।
- (iii) इनको भी सस्था की वस्तुओं के सम्बन्ध में पर्याप्त तकनीकी प्रशिक्षण देना पड़ता है।

## 8. सस्था को माल विक्रय करने वाले विक्रयकर्ता (Salesmen Making Calls on the Institution)

प्रत्येक सस्था में कई दूसरी सस्थाओं के विक्रयकर्ता अपना माल बेचने के लिए आते रहते हैं। इन माल बेचने के लिए आने वाले विक्रयकर्ताओं में से भी सस्थाएँ अपने लिये योग्य विक्रयकर्ताओं को चुन सकती हैं।

**साम—**ऐसे विक्रयकर्ताओं को चुनने से निम्न लाभ हैं—

(1) विक्रयकर्ता के चुनाव एवं नियुक्ति से पूर्व ही उसको कार्य करते हुए देखा जा सकता है।

(ii) प्रशिक्षण देने की आवश्यकता बहुत ही कम रह जाती है।

(iii) विक्रयकर्ता अनुभवी होते हैं।

**दोष—**इन विक्रयकर्ताओं को लेने में निम्न बातें सामने आती हैं —

(1) अधिक वेतन देना पड़ता है।

(ii) जल्दी छोड़कर चले जाने का भय बना रहता है।

(iii) बार बार वेतन वृद्धि की माग करते रहते हैं।

## 9. ग्राहकों के कर्मचारी (Employees of Customers)

कुछ सस्थाएँ अपने ग्राहकों के कर्मचारियों को भी अपने विक्रयकर्ताओं के रूप में चुनाव करने में प्राथमिकता दे देती हैं (यहाँ ग्राहकों से तात्पर्य फुटकर व्यापारी थोक व्यापारी आदि ग्राहकों से है।) ये सस्थाएँ अपने ग्राहकों को यह निवेदन कर सकती हैं कि वे उनके यहाँ कार्य कर रहे कर्मचारियों में से विक्रयकर्ताओं के पद के लिये उन व्यक्तियों के नाम की सिफारिश करें, जो अब उनकी सस्था में सर्वोच्च



पद पर पहुँच चुके हैं और वे उनको सस्था को उच्च पद या वेतन के लिए छोड़ सकते हैं। किन्तु इस सम्बन्ध में ग्राहकों के कर्मचारियों को अपनी सस्था में विश्वस्तताओं के रूप में लेने में पूर्व ग्राहकों से उनकी स्वीकृति अवश्य ले लेनी चाहिये।

लाभ—इस मोत से विप्रेयकर्त्ता प्राप्त करने से निम्न लाभ हो सकते हैं :

(i) ऐसे विप्रेयकर्त्ताओं की मान के गुराँ एव तकनीकी बातों के बारे में पूरी जानकारी होती है। अतः प्रशिक्षण पर उन व्यय नहीं करना पड़ता है।

(ii) ऐसे विप्रेयकर्त्ताओं के बारे में सभी आवश्यक जानकारी सातानी से करने ग्राहकों से प्राप्त की जा सकती है।

(iii) ऐसे विप्रेयकर्त्ता अनुभवी होते हैं।

दोष—ऐसे विप्रेयकर्त्ताओं में लेने में कोई विशेष दोष नहीं है। हाँ, इनको अपने वहाँ लेने समय इस बात का ध्यान अवश्य रखना चाहिए कि जिस ग्राहक की सस्था से विप्रेयकर्त्ता आ रहा है उस ग्राहक की रक्रीकृति हो। दूसरे, यदि ग्राहक की सस्था में अपने वांछे कर्मचारी यदि उस सस्था में विप्रेय कार्य से सम्पन्नित नहीं रहा हो, तो प्रशिक्षण की आवश्यकता पड़ सकती है।

#### 10 'कार्य चाहिये' विज्ञापन (Situation wanted Advertisement)

कई बार कई कुशल व्यक्ति जब बेरोज़गार हैं या वर्तमान पद के वेतन, कार्य स्थिति, शर्तों आदि में संतुष्ट नहीं होते तो वे अपनी ओर से स्वयं 'कार्य चाहिये' विज्ञापन (Situation wanted advertisement) समाचार पत्रों में प्रकाशित करवाते हैं। इन विज्ञापनों में कई ऐसे विज्ञापकों के विज्ञापन भी हो सकते हैं, जो विप्रेयकर्त्ता के पद पर कार्य करना चाहते हैं। अतः संशयों से इस मोत का प्रयोग भी कर सकते हैं।

लाभ—इस मोत से निम्नलिखित लाभ हैं—

(i) विप्रेयकर्त्ताओं का पता लगाने के लिए बहुत अधिक प्रयत्न एवं समय नहीं लगाना पड़ता है।

(ii) सामान्यतः कुशल एवं अनुभवी व्यक्ति ही ऐसे विज्ञापन देते हैं। अतः कुशल एवं अनुभवी व्यक्ति ही प्राप्त होते हैं।

दोष—इस मोत के प्रमुख दोष निम्नलिखित हैं :

(i) ऐसे व्यक्तियों के सम्बन्ध में पूरी जानकारी प्राप्त करने में काफी समय लग जाता है।

(ii) अनुभवी एवं कुशल होने पर अधिक वेतन देना पड़ता है।

(iii) प्रशिक्षण की आवश्यकता भी रह सकती है। यदि वे अब तक किसी दूसरे उद्योग में कार्य करते रहे हों।

ऊपर के कुछ पृष्ठों में विप्रेयकर्त्ताओं की भर्ती के विभिन्न मोत तथा उनके लाभ एवं दोष बताये गये हैं। अतः प्रत्येक सस्था को इन लाभ-दोषों को ध्यान में

रख कर ही भर्ती के स्रोतों का प्रयोग करना चाहिये। इसके अतिरिक्त भूतकाल में प्रयुक्त किये गये भर्ती के साधनों को भी ध्यान से रखना चाहिये।

### IV चुनाव प्रक्रिया (Selection Process)

विक्रयकर्ताओं के चुनाव कार्य का अन्तिम चरण चुनाव प्रक्रिया का निर्धारण है। सभी संस्थाओं में समान प्रकार की चुनाव प्रक्रिया का प्रयोग करना सम्भव नहीं होता है क्योंकि प्रत्येक संस्था की चुनाव समस्या भिन्न-भिन्न प्रकार की होती है। सामान्यतः चुनाव प्रक्रिया ऐसी होनी चाहिए, जिससे प्रक्रिया के प्रत्येक स्तर पर प्रार्थियों की छटनी हो सके, जिससे कि प्रक्रिया के अन्तिम स्तर तक पहुँचते-पहुँचते स्वतः ही योग्य व्यक्ति बच जाय। डेल योडर (Dale Yoder) ने ठीक ही लिखा है कि “एक चुनाव प्रक्रिया को वाघाओं के क्रम के रूप में भी वर्णित किया जाता है। क्योंकि इस प्रक्रिया के दौरान एक प्रार्थी को एक-एक करके अनेक वाघाओं को पार करना पड़ता है।” इस प्रकार सब वाघाओं को क्रमशः पार करे तथा उसका चुनाव स्वतः हो जाय ऐसी प्रक्रिया का निर्धारण किया जाना चाहिए।

चुनाव प्रक्रिया में केवल एक अनौपचारिक साक्षात्कार से लेकर कई स्तर (steps) हो सकते हैं। किन्तु एक सामान्य चुनाव प्रक्रिया में निम्न स्तर हो सकते हैं—

- 1 नियोजन कार्यालय में प्रार्थी का स्वागत
- 2 प्रारम्भिक साक्षात्कार
- 3 प्रार्थना पत्र (फार्म) भरण
- 4 चुनाव जाच
- 5 मुख्य नियोजन कार्यालय में साक्षात्कार
- 6 प्रार्थी के सन्दर्भ में जानकारी करना
- 7 शिक्षित्वा परीक्षा
- 8 प्रस्ताव देना या निपुणता का निश्चय करना
- 9 कार्य परिचय

अब हम नीचे प्रत्येक स्तर का वर्णन करेंगे।

**1 नियोजन कार्यालय में प्रार्थी का स्वागत (Reception of the Candidate in Employment office)**

प्रार्थी जब अपनी चुनाव प्रक्रिया के दौरान संस्था में आता है, तो उसका नियोजन कार्यालय में स्वागत करना चाहिये। सभी प्रार्थियों को संस्था में गेहमानों के रूप में मानना चाहिये तथा सभी का सही प्रकार स्वागत करना चाहिये। किसी भी प्रकार से उनके आत्म सम्मान पर ठेस नहीं पहुँचाने देना चाहिए, अन्यथा अच्छे प्रार्थी कभी भी ऐसी संस्था में नौकरी करना स्वीकार नहीं करेंगे।

किन्तु सामान्यतः आजन्म एव ही पद के लिए हजारों प्रार्थी आते हैं। अतः मर्यादाएँ इस स्तर का इतना सतर्कतापूर्वक पालन नहीं कर पाती हैं।

## 2 प्रारम्भिक साक्षात्कार (Preliminary Interview)

कुछ लोग इसे छटनी साक्षात्कार (Screening Interview) भी कहते हैं, क्योंकि इस साक्षात्कार का उद्देश्य गहन एवं योग्य व्यक्तियों की छटनी करना होता है। यह साक्षात्कार किसी विधिष्ठ साक्षात्कारकर्ता द्वारा लिया जाता है। सम्भवतः यही साक्षात्कारकर्ता अंतिम साक्षात्कार भी लेता है। सामान्यतः प्रारम्भिक साक्षात्कार लगभग दस मिनट का होता है। इस समय में साक्षात्कारकर्ता प्रार्थी को कार्य की प्रकृति, वेतनमान, सेवा की शर्त आदि के बारे में भी बताता है। इस समय में साक्षात्कारकर्ता प्रार्थी से उसकी शैक्षणिक योग्यता, अनुभव, अन्य योग्यता, कार्य के प्रति रुचि आदि आदि के बारे में सूचनाएँ प्राप्त कर लेता है।

किन्तु सामान्यतः यह देखा जाता है कि श्यावसायिक संस्थाओं में ये दोनों स्तर व्यवहार में नहीं आते हैं।

## 3 प्रार्थना पत्र फार्म भरना (Filling in Application Blank)

जब प्रारम्भिक साक्षात्कार पूरा हो जाता है और प्रार्थी उसमें सफल हो जाता है तो उससे प्राथना पत्र फार्म भरवाया जाता है। यदि प्रारम्भिक साक्षात्कार नहीं लिया जाता है तो सभी प्रार्थियों से यह फार्म भरवाया जाता है। इस प्राथना पत्र में प्रश्नों की बातों के सम्बन्ध में सूचनाएँ पूछी जाती हैं।

प्राथना पत्र फार्म भरवाने का प्रमुख उद्देश्य चुनाव करने वाले को चुनाव करने में अभिकाषिक सुविधा प्रदान करना होता है। यह वह उपकरण है जिसके द्वारा प्रार्थियों की योग्यताओं को पद के लिए पूर्व निश्चित योग्यताओं से तुलना की जाती है। यदि वह प्रार्थी इस तुलना में योग्य सिद्ध नहीं होता है तो उसे आगे के लिए साक्षात्कार जांच आदि के लिए अयोग्य समझा जाता है और उसे आगे के स्तरों में नहीं बुलाया जाता है।

प्रार्थना पत्र फार्म सामान्यतः छप हुए होते हैं। सामान्यतः इस फार्म को प्रार्थी को अपने ही हाथ से भरकर देना पड़ता है। सामान्यतः प्राथना पत्र फार्मों में निम्न बातों के सम्बन्ध में सूचनाएँ माँगी जाती हैं।

(i) प्रार्थी का नाम—पूरा नाम, उपनाम व पता

(ii) प्रार्थी के पिता का नाम—पूरा नाम व पता

(iii) प्रार्थी की जन्म तिथि, जन्म स्थान, लिंग, नागरिकता, जाति धर्म आदि।

(iv) शारीरिक संरचना—जिसमें छाती सीना वजन, लम्बाई आदि के सम्बन्ध में जानकारी।

(१) शैक्षणिक योग्यता—सामान्यतः हाई स्कूल या समकक्ष परीक्षा से अंतिम परीक्षा तक ।

(ii) कार्यनुभव—यदि प्रार्थी पहले से ही किसी सस्था में कार्य कर चुका है तो उसका विवरण । आवश्यक प्रमाण पत्र भी सलग्न करने पड़ते हैं । कभी-कभी प्रार्थना पत्र वर्तमान नियोक्ता के द्वारा अग्रोपित (forward) भी करवाना पड़ता है ।

(vii) वेतन—वेतन जो प्रार्थी न्यूनतम स्वीकार कर सकते हैं । इसके प्रतिरिक्त, वर्तमान में कार्य पर नियुक्त हैं, तो इस समय प्राप्त कर रहे वेतन का भी वर्णन करना चाहिये ।

(viii) पार्यस्पर प्रवृत्तियाँ—इसमें प्रार्थी में एन सी सी, स्कॉर्टिंग, लेन-कूद, आदि में भाग लेने एवं विशिष्ट योग्यता प्राप्त करने के सम्बन्ध में सूचना भरनी चाहिये ।

(ix) सदस्य—यहाँ चरित्र, व्यवहार आदि के सम्बन्ध में पूछताछ करने हेतु एक दो भद्र पुरुषों के नाम देन पड़ते हैं, जिनमें से नियोक्ता, प्रार्थी के बारे में पूछताछ कर सकें । कई बार इस हेतु चरित्र प्रमाण पत्र भी भेजने पड़ते हैं ।

इनके प्रतिरिक्त भी कोई सस्था आवश्यकतानुसार कई सूचनाएँ माँग सकती है । अतः प्रत्येक सस्था अपनी आवश्यकता को ध्यान में रखकर ही प्रार्थना पत्र-फार्म छपवाती है ।

विलियम बी० वॉल्फ (William B Wolf) के मतानुसार प्रार्थना पत्र फार्म भरवाने के निम्न लाभ हैं—

(i) यह प्रार्थी के सम्बन्ध में महत्वपूर्ण सूचनाएँ प्रदान करता है, जैसे नाम, पता फोन नम्बर इत्यादि ।

(ii) यह प्रार्थी के व्यक्तिगत के सम्बन्ध में जानकारी प्रदान करता है ।

(iii) यह साक्षात्कारकर्ता को ऐसी सूचनाएँ प्रदान करता है, जिनमें उसे साक्षात्कार लेन में बड़ी सुविधा रहती है ।

(iv) यह उन बातों को प्रकट करता है, जिन्हें साक्षात्कार के समय स्पष्ट करना आवश्यक होता है ।

प्रार्थना पत्र फार्म में ध्यान रखने योग्य बातें :

फार्म तैयार करते समय कई बातों को ध्यान में रखना चाहिये । पिगर्स तथा मायर्स (Pigors and Myers) के अनुसार प्रार्थना पत्र फार्म निम्न प्रकार का होना चाहिए .—

1 प्रार्थना पत्र फार्म संक्षिप्त होने चाहिये ।

2 इसमें केवल वे ही बातें पूछी जानी चाहिये, जो कि कार्य के सम्बन्ध में आवश्यक हों ।

3 प्राश्ना पत्र फार्म में कोई ऐसा प्रश्न नहीं पूछना चाहिये, जिसका उसे मरत उत्तर देने में बाध्य होना पड़े।

इन तीनों के अनिश्चित प्राश्ना पत्र फार्म में निम्न बातों को ध्यान में रखना चाहिये।

4 इसमें वे सभी जानें पूछी जानी चाहिये जिससे प्रार्थी का विस्तृत परिचय प्राप्त किया जा सके।

5 प्रश्नों का दोहराव नहीं होना चाहिये।

6 क्रिश्च के प्रश्न (Crux Questions) भी पूछने चाहिये जिससे भ्रामाणी से सत्यता का पता लग सके।

7 प्राश्ना पत्र फार्म में जहाँ आवश्यक हो प्रमाण पत्र माग्न करने का मरत उद्देश्य चाहिये।

**प्राश्ना पत्र फार्म भरते समय ध्यान देने योग्य बातें —**

प्रार्थी जब अपना प्राश्ना पत्र भरता है तो उसे निम्नलिखित बातों का विशेष रूप से ध्यान में रखना चाहिये—

1 प्राश्ना पत्र स्वच्छता से भरा जाना चाहिये।

2 प्राश्ना पत्र फार्म में पूछे गये प्रश्नों का उत्तर स्पष्ट एवं स्पष्टता से देना चाहिये।

3 यदि प्राश्ना पत्र प्रार्थी को अपने हस्ताक्षर (Hand Writing) में भरने के लिये कहा गया हो तो उसे ऐसा ही करना चाहिये।

4 यहाँ पर दिया गया निदेशों (से—उप शीर्षक (Capital Letter) में लिखिये, प्रमाण पत्र माग्न कीजिये आदि का पूर्ण रूप से पालन करना चाहिये।

5 किसी प्रश्न का जहाँ आवश्यक मरत उत्तर नहीं देना चाहिये।

#### 4 चुनाव जांच (Subject of Fact)

चुनाव जांच चुनाव प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण स्तर है। आजका चुनाव से पूर्व जांच करना सामान्य मा हो गया है। चुनाव जांच के द्वारा प्रार्थी की योग्यता, आतुय शक्ति की जांच की जा सकती है। इसके प्रार्थी की शक्ति, शक्ति आदि की जांचकारी भी की जा सकती है।

चुनाव जांच कई प्रकार की हो सकती है। यथा योग्यता जांच, निष्ठा जांच, व्यक्तिगत जांच, अभिगति जांच, प्रवृत्ति जांच, स्थिति जांच आदि। आवश्यक वित्तुमार इसमें से किसी भी जांच या उनको जांच का एक साथ प्रयोग किया जा सकता है। चुनाव जांच करने से चुनाव एवं निष्ठा के विभिन्न स्तरों में कमी की

---

1 चुनाव जांच का सम्बन्ध में विस्तार से वर्ग 2 इकाई-2 के भाग 6 में किया गया है।

जा सकती है, तथा साथ ही व्यक्ति का सही पद के लिये चयन करने में बड़ी सहायता मिलती है।

5. मुख्य नियोजन कार्यालय में साक्षात्कार (Main Employment Office Interview)<sup>1</sup>

जो प्रार्थी जाच में उत्तीर्ण होते हैं, उनमें साक्षात्कार लिया जाता है। यद्यपि साक्षात्कार चुनाव का कोई महत्वपूर्ण आधार नहीं बन सकता है, फिर भी किसी भी प्रार्थी के चयन करने में साक्षात्कार महत्वपूर्ण स्थान है। एक अनुसन्धान से यह ज्ञात हुआ है, कि लगभग 98% समस्याओं में चुनाव के लिये साक्षात्कार किया जाता है। साक्षात्कार इसलिए आवश्यक है कि प्रत्येक सेवायोजक अपने भावी विन्यक्तार्थी को नियुक्ति से पूर्व देख सकें तथा बातचीत कर सकें।

इस साक्षात्कार का मुख्य उद्देश्य सूचनाओं का आदान-प्रदान करना है, जिसके आधार पर प्रबन्धक यह निश्चय करता है, कि कोई व्यक्ति अच्छा विन्यक्तार्थी हो सकता है अथवा नहीं? उसमें विषय-कार्य करने के लिए आवश्यक गुण हैं अथवा नहीं? इसके प्रतिरिक्त इस साक्षात्कार के समय प्रार्थना-पत्र में लिखी बातों में कोई असंगतता रह गई हो, तो उस असंगतता का निवारण किया जा सकता है।

6 प्रार्थी के सम्बन्ध में जानकारी प्राप्त करना (Investigation of Applicant's Background)

साक्षात्कार पूरा हो जाने के पश्चात् प्रार्थी के सम्बन्ध में विशेष जानकारी प्राप्त की जाती है। कभी-कभी इस ओर विशेष ध्यान नहीं दिया जाता है, किन्तु प्रार्थी के सम्बन्ध में जानकारी करना बहुत लाभप्रद होता है। प्रार्थी के सम्बन्ध में मुख्यतः चरित्र, शिक्षा, पूर्व कार्यानुभव आदि के बारे में जानकारी प्राप्त की जाती है।

इन बातों के सम्बन्ध में जानकारी स्कूली, कॉलेजी, भूतपूर्व नियोक्ताओं, प्रार्थी द्वारा सम्बन्ध हेतु दिये गये नाम, प्रार्थी के पड़ोसियों आदि से प्राप्त की जा सकती है।

कई बार यह देखने एवं सुनने में आता है कि कई नियोक्ता अपने विन्यक्तार्थी के सम्बन्ध में कभी भी विग्रीत बात नहीं लिखते हैं। उन्होंने किसी विषयकर्ताओं को चाहे, दुराचरण के कारण ही क्यों न हटाया हो, फिर भी वे उसके लिये अच्छा आचरण होने का ही प्रमाण पत्र देंगे। अतः एक विशद प्रबन्धक को विन्यक्तार्थी के सम्बन्ध की जानकारी प्राप्त करते समय इन तथ्यों को ध्यान में रखना चाहिए। आवश्यकता पड़ने पर भूतपूर्व नियोक्ताओं या शैक्षणिक मन्त्रियों से भी व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित करके भी प्रार्थी के सम्बन्ध में सही-सही जानकारी प्राप्त करनी चाहिए।

1. साक्षात्कार के सम्बन्ध में विस्तार से वर्णन इकाई 2 के पाठ 6 में किया गया है।

## 7. चिकित्सा परीक्षण (Medical Examination)

चिकित्सा-परीक्षा या शारीरिक परीक्षा (Physical Examination) चुनाव प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण स्तर है। डॉन एस बीच (Don S. Beach) ने चिकित्सा परीक्षा के अग्रलिखित चार उद्देश्य बताये हैं—

- (i) उन व्यक्तियों को अस्वीकार करना जो कि उस कार्य को करने में असमर्थ हैं जिन्हें करने के लिए चुनाव किया जाना है।
- (ii) इंसपेरी के नियुक्ति के समय का शारीरिक प्रत्येक तैयार करना, ताकि श्रमजीवी क्षतिपूर्ति वाले मामलों में शायदाही में निरुद्ध किया जा सके।
- (iii) छूट की बीमारियों से ग्रस्त लोगों को नियुक्त करने से रोचना।
- (iv) शारीरिक रूप में क्षीण व्यक्तियों को उन कार्यों पर लगाना जिन्हें वे नुसारानुसार पूरा कर सकें।

चिकित्सा परीक्षण के पहलू (Aspects of Medical Examination)—  
चिकित्सा परीक्षा बर्द पट्टियों को ध्यान में रखकर की जाती है। स्टोन तथा केन्डल (Stone and Kendall) ने चिकित्सा जाँच में निम्न पहलुओं को सम्मिलित किया है —

- 1 प्राणों का चिकित्सा इतिहास प्राप्त किया जाता है।
  - 2, शारीरिक नाप तोल जैसे—ऊँचाई, वजन, छाती या सीना, पेट का क्षेत्रादि का नाप-तोल किया जाता है।
  - 3 सामान्य परीक्षा जिसमें चर्म, जोड़, मांसपेशियों की परीक्षा सम्मिलित है।
  - 4 प्राणों के विशेष रोष (Scars) का परीक्षण किया जाता है। इसमें रुद्धि-जाँच एवं श्रवण क्षमता की जाँच करना बहुत ही आवश्यक है।
  - 5 घोंघों नाक, कान तथा दाँतों की जाँच।
  - 6 वक्षस्थल एवं फेफड़ों की जाँच।
  - 7 रक्त चाप और हृदय जाँच करना। आवश्यकता पान पर कार्डियोग्राफिक परीक्षा करना।
  - 8 गैसात्र ध्वनि जाँच की जाँच करना।
  - 9 छाती एवं श्वास भागों की एक्सरे जाँच करना।
  - 10 कोई अन्य आवश्यक जाँच करना।
  - 11 जब चिकित्सा इतिहास एवं चिकित्सक के अवलोकन में अन्तर पाया जाय, तो न्यूरो साइकैट्रिक (Neuro Psychiatric) परीक्षा करना।
- 8 प्रत्यादेश देना या नियुक्ति का निर्णय करना (Rejecting or Deciding to Appoint)

चुनाव प्रक्रिया के स्तरों के सम्पन्न होने से पूर्व दो निर्णयों में से एक निर्णय लेना ही पड़ता है। किसी प्राणों को प्रत्यादेश (Reject) दिया जाय या नियुक्त किया

जाय। जब कोई प्रार्थी सस्था के पद के लिए उपयुक्त नहीं दीखता है, उसे प्रत्यादेश देना पड़ता है, किन्तु प्रत्यादेश देते समय बहुत भावयानी बरतनी चाहिए। प्रार्थी को यह महसूस नहीं होने देना चाहिये, कि उसे अपमानित किया गया है या उसमें योग्यता की कमी है। उसे खेद पूर्ण शब्दों में प्रत्यादेश की सूचना देनी चाहिये।

जब नियुक्ति का निर्णय लिया जाता है तो उस प्रार्थी की नियुक्ति से पूर्व कई बातों के सम्बन्ध में जानकारी दी जानी है। कार्य भार सम्भालने की विधि के सम्बन्ध में पृष्ठपाठ की जानी है। उसे सस्था के अभिन्न अंग के रूप में स्वीकार करना चाहिए।

### 9. कार्य परिचय (Introduction)

जब किसी प्रार्थी की नियुक्ति हो जाती है तो वह प्रार्थी से विक्रयकर्ता बन जाता है और उसे सस्था में आवश्यक कार्य सौंपा जाता है। सही प्रकार कार्य करवाने के लिये नये विक्रयकर्ताओं को कार्य परिचय करवाना बहुत आवश्यक है। सामान्यतः कार्य परिचय की दृष्टि से निम्न बातों के सम्बन्ध में बतनाया जाता है—

- ( i ) सस्था का इतिहास ।
- ( ii ) सस्था की निर्मित वस्तुएँ व मुख्य क्रियाएँ ।
- ( iii ) सस्था की सामान्य नीतियाँ तथा नियन्त्रण ।
- ( iv ) वेतन तथा वेतन नीतियाँ ।
- ( v ) कार्य के घण्ट, दृष्टियाँ इत्यादि ।
- ( vi ) अनुशासन एवं निश्चित विधि ।
- ( vii ) सामाजिक लाभ योजनाएँ ।
- ( viii ) मनोरंजन की सुविधाएँ ।
- ( ix ) पदोन्नति व स्थानान्तरण के अवसर आदि ।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. आप विक्रयकर्ताओं की योग्यताओं एवं संख्या का निर्धारण किस प्रकार करेंगे ?  
How will you determine the qualities and number of salesmen ?
2. विक्रयकर्ताओं को किन किन स्रोतों में भर्ती किया जा सकता है ? प्रत्येक स्रोत के लाभ-हानियों का वर्णन कीजिये ।  
What are the sources through which salesmen can be recruited ? Discuss merits and demerits of each of them.
3. एक अच्छी विनियमिता चुनाव प्रक्रिया का सविस्तृत वर्णन कीजिये ।  
Discuss a good selection process of salesmen.



- 4 विभिन्न प्रकार की चुनाव जांचों का वर्णन कीजिये । चुनाव जांचों के लाभ एवं दोषों को स्पष्ट कीजिये ।

Discuss the various selection tests and clearly state the advantages and disadvantages of selection tests

- 5 साक्षात्कार के क्या उद्देश्य होते हैं ? अच्छे साक्षात्कार के लिए कौन कौन सी आवश्यक बातें हैं ?

What are the objects of interviews ? What are requisites of a sound interview ?

- 6 साक्षात्कार में क्या करना चाहिये तथा क्या नहीं करना चाहिए ?

What are the do's and don'ts of interviews ?

- 7 एक साक्षात्कार योजना दीजिये तथा बताइये कि एक साक्षात्कारकर्ता में किन किन गुणों होना आवश्यक है ?

Give an interview plan and state that what are essential qualities of interviewer ?

- 8 विभिन्न प्रकार की साक्षात्कार पद्धतियों का विवेचन कीजिये ।

Discuss the various methods of interviews

---

## विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण (Training Salesman)

*"Management's challenge is to educate its salesman to such a belief in the product or service—that they can confidently orient their approach and thinking to developing the customer's interest in the product not breaking his resistance with high pressure selling."*  
J M Hickerson

विक्रयकर्त्ताओं का चुनाव कर लाने के बाद विपश्य प्रबन्धक के समझ उनके प्रशिक्षण की समस्या आती है। आधुनिक विपश्य प्रबन्धक इस मान्यता में विश्वास नहीं करते हैं कि "विक्रयकर्त्ता पैदा होते हैं, बनाये नहीं जाते।" (Salesman are born, not made)। वे यह अनुभव करते हैं, कि कुछ निश्चित रचिया जाने व्यक्तियों को प्रशिक्षण देकर बहुत अच्छे विक्रयकर्त्ता बनाया जा सकता है। इसके अतिरिक्त पुराने विक्रयकर्त्ताओं को भी समय-समय पर परिवर्तित बाजार की परिस्थितियों एवं वस्तुओं के गुणों एवं प्रकृति में किये गये परिवर्तनों की जानकारी देने हेतु प्रशिक्षण देना पड़ता है। अतः प्रशिक्षण विक्रयकर्त्ताओं को कुशलता प्रदान करने के लिए आवश्यक एवं अपरिहार्य है।

### प्रशिक्षण परिभाषाएं एवं अर्थ (Definitions and Meaning of Training)

प्रोक्टर तथा थोरटन (Proctor and Thoruton) के शब्दों में, "प्रशिक्षण ज्ञान ब्रूम्बर दिया जाने वाला वह कार्य है, जो किसी कार्य को करना सीखने के लिए साधन प्रदान करता है।"<sup>1</sup>

बीच (Beach) ने भी एक संक्षिप्त एवं मार्गभित्त परिभाषा दी है। उनके शब्दों में, "प्रशिक्षण वह संगठित प्रक्रिया है, जिसके द्वारा व्यक्ति किसी निश्चित उद्देश्य के लिए ज्ञान और चानुर्य सीख सकता है।"<sup>2</sup>

- 1 "Training is the international act of providing means for learning to take place"  
—Proctor and Thoruton
- 2 "Training is the organised procedure by which people learn knowledge and/or skills for a definite purpose"  
—Dale S Beach

उपर्युक्त परिभाषाओं का अध्ययन करने के पश्चात् हम इस निष्कर्ष पर पहुँचते हैं कि प्रशिक्षण एक सतत् प्रक्रिया है, जिसके द्वारा प्रशिक्षणार्थियों के ज्ञान, कौशल एवं योग्यता आदि का विकास किया जाता है, जिसमें वे अपने कार्य को कुशलतापूर्वक करते रहें व संस्था की कुशलता को बनाये रख सकें। किन्तु इस सम्बन्ध में यह ध्यान रखने योग्य बात है कि शिक्षा एवं प्रशिक्षण दोनों में पर्याप्त अन्तर होता है। शिक्षा सामान्य-ज्ञान प्राप्ति में सहायक है और शिक्षा प्राप्ति के लिये क्वचित्, स्मूथ रो, राफेब्रो, विश्वविद्यालय आदि में अध्ययन करता है। प्रशिक्षण का आशय किसी क्षेत्र विशेष के सम्बन्ध में तकनीकी एवं विशिष्ट ज्ञान तथा कौशल प्राप्त करना है, जो उसे उस विशेष क्षेत्र में कार्य करने में सहायता प्रदान करता है।

**लक्षण (Characteristics)**—प्रशिक्षण की प्रवृत्ति को समझने हेतु प्रशिक्षण के निम्न लक्षणों को ध्यान में रखना परमावश्यक है—

- (i) प्रशिक्षण एक सतत् प्रक्रिया है।
- (ii) प्रशिक्षण पूर्ण व्यवस्थित एवं नियोजित प्रक्रिया है।
- (iii) प्रशिक्षण बड़ा माध्यम है, जिसमें इंग्र अवधि के कौशल एवं ज्ञान का विकास करना सम्भव है।
- (iv) प्रशिक्षण के द्वारा प्रशिक्षणार्थियों की कार्यक्षमता को बढ़ाया जाता है।
- (v) प्रशिक्षण प्रशिक्षणार्थियों एवं संस्था दोनों के हित में होता है।
- (vi) प्रशिक्षण एक शिक्षा में पर्याप्त अन्तर होता है।

**विक्रम प्रशिक्षण की परिभाषाएँ एवं अर्थ (Definitions and Meaning of Sales Training)**—‘प्रशिक्षण’ शब्द में ‘विषय’ शब्द जोड़ देने से ‘विषय प्रशिक्षण’ शब्द का निर्माण हुआ है। अतएव हम प्रशिक्षण शब्द का अर्थ एक विशिष्ट रूप में समझना होगा।

नेशनल सोसाइटी ऑफ सेल्स ट्रेनिंग एग्जीक्यूटिव्स अमेरिका (National Society of Sales Training Executives, U.S.A.) के अनुसार विषय प्रशिक्षण विषय सम्बन्धियों को उनकी कार्य क्षमता बढ़ाने में सहयोग देने के लिए सामान्य ज्ञान का इच्छानुरूप प्रयोग करना है।<sup>1</sup>

उपर्युक्त परिभाषा से विषय प्रशिक्षण की सामान्य एवं सरल रूप से परिभाषित किया गया है। इसमें विषय प्रशिक्षण की प्रवृत्ति एवं उसके स्वरूप पर कुछ भी प्रकाश नहीं टाँसा गया है।

जॉर्ज एर कोलिंग्स (George E. Collings) के अनुसार, विषय प्रशिक्षण एक सतत् प्रक्रिया है, जिसमें लक्ष्यो को पूरा करना नियोजन करना, निदेशन देना, प्रेरणा देना, समालोचना करना तथा उद्देश्यानुसार विषय योग्यताओं के विकास

1. Sales training is the systematic and sound application of ordinary horse sense to the problem of helping the sales personnel to make the most of its talents—National Society of Sales Training Executives, U.S.A.

के प्रयास की शिक्षारिक्त करना तथा इन्हे मौलिक योग्यताओं, सामान्य रूप से प्राप्त ज्ञान तथा अनुभव के साथ जोड़ना सम्मिलित है।<sup>1</sup>

इस प्रकार स्पष्ट है कि विवक्षित प्रशिक्षण एक ऐसी विधि एवं कार्य है, जिसके द्वारा विवक्षित कर्मचारियों को विवक्षित समस्याओं को हल करने के योग्य बनाने के लिए उनके ज्ञान-चातुर्य एवं कार्य-क्षमता को बढ़ाने का प्रयास किया जाता है।

### प्रशिक्षण के उद्देश्य (Objects of Training)

विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण देने के कई उद्देश्य हो सकते हैं। आस्प्ले (Aspley) तथा रिसो (Riso) के अनुसार 'प्रशिक्षण प्रक्रिया का उद्देश्य अधिक अच्छा विक्रय प्रस्तुतीकरण एवं अधिक अच्छी विक्रय समाप्ति (better closing) के द्वारा अधिक विवक्षित मात्रा का निर्माण करना है। इसका उद्देश्य विक्रयकर्त्ता के कार्य वातावरण में सुधार करना भी है। इसका उद्देश्य उस सस्या के इतिहास एवं उद्देश्यों, वस्तुओं, सेवाओं, नीतियों, कार्यविधियों तथा औपचारिकताओं के ज्ञान को बढ़ाना है। उसका उद्देश्य इसका (विक्रयकर्त्ता का) व्यक्तिगत विकास तथा सस्या की प्रगति में योगदान देने तथा उसे सस्या में बने रहने के लिए प्रोत्साहित करना है।' इनके प्रतिरिक्त भी विक्रयकर्त्ताओं के प्रशिक्षण के कई उद्देश्य हो सकते हैं। सामान्य रूप से प्रशिक्षण देने के लिए निम्नलिखित उद्देश्य होते हैं —

- 1 विक्रयकर्त्ताओं को विक्रयकला के सिद्धान्तों एवं विवक्षित प्रवृत्ति से अवगत कराना।
- 2 विक्रयकर्त्ताओं को सस्या की मुख्य, वितरण, साल आदि नीतियों से अवगत कराना।
- 3 विक्रयकर्त्ताओं को माल के गुणों, तत्पत्तिका बातों के सम्बन्ध में आवश्यक जानकारी देना।
- 4 विक्रयकर्त्ताओं को सस्या के सम्बन्ध में आवश्यक जानकारी देना।
- 5 विक्रयकर्त्ताओं को सस्या की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति से अवगत करवाना।
- 6 उन्हे सस्या के सम्भावित एवं वर्तमान ग्राहकों के सम्बन्ध में आवश्यक जानकारी देना।
- 7 उन्हे प्रतिस्पर्द्धा सस्या के विक्रयकर्त्ताओं के स्तर से अधिक योग्य बनाना।

1. 'It is an organized activity involving fact finding, planning, coaching, practice, criticism, and commendation in a purposive attempt to develop selling skills and to add these skills to selected native ability, casually acquired knowledge and experience'

- 8 सेवा निवृत्त होने मात्र मरवा छोड़कर जान पाये, या मनुपरिचित रहने वाले विनयकत्ताग्रा का स्थान भग्न न मिले ।
- 9 अयोग्य विनयकत्ताग्रा का पता लगाना तथा उन्हें हटाना ।
- 10 विनयकत्ताग्रा का आचरण ही कम करना ।
- 11 विनयकत्ताग्रा को वैज्ञानिक नियमों से अवगत कराना ।
- 12 मरवा के प्रति विनयकर्ताओं में अच्छी भावनाओं का विकास करना ।
- 13 उन्हें उन तकनीकों से अवगत करवाना, जिनसे उनकी कार्यक्षमता बढ़ सके तथा मरवा का बिनाग रुक सके ।
- 14 विनयकर्ताग्रा के मनोबल को बढ़ाना ।
- 15 प्रशिक्षणों की विचार-मार्ग से विनयकत्ताग्रा को अवगत करवाना ।

### प्रशिक्षण का महत्व या लाभ

#### (Importance or Advantages of Training)

विनयकर्ताग्रा के लिए प्रशिक्षण आवश्यक माना जाने लगा है । इसीलिए गायब अब यह कहा जाने लगा है कि विनयकर्ता बनाया जाते हैं पैदा नहीं होते हैं (Salesman are made, not born) । यद्यपि कई प्रदर्शक यह मानते हैं कि अनुभव में व्यक्ति अपने आप सीख जाता है किन्तु प्रशिक्षण का धपना महत्व है । इमीलिय आर्ज में कई वर्षों पूर्व 1893 में ही नेशनल कैश रजिस्टर क० के जे० एच० पेटरसन ( J H Petersen—National Cash Register Co U S A ) ने तो इस बात पर बल देना प्रारम्भ कर दिया था कि तथाकथित पैदा हुए विनयकर्ता को भी अपनी प्राकृतिक दम के लिए दिशा-निर्देश एवं अभ्यास की आवश्यकता पड़ी थी । ( Even the so called born salesman needed to have his natural gifts guided and exercised ) अतः आधुनिक युग में प्रशिक्षण के औचित्य पर दो मत होना सम्भव ही नहीं है । विनयकर्ताओं के प्रशिक्षण के महत्व एवं लाभों को विस्तार से नीचे मवभाषा गया है—

1 अधिक विक्रय (Increased Sale)—मेनार्ड तथा डेविस (Maynard and Davis) का मन्त्र है "वैज्ञानिक प्रशिक्षण कार्यक्रम से विक्रय वृद्धि होती है ।" ( A scientifically designed training programme results in increased Sales ) प्रशिक्षण के द्वारा विनयकर्ताओं को विक्रय के सिद्धांतों एवं विक्रयकला की तकनीक बता दी जाती है । यह ज्ञान व्यवहार में प्रयोग करने में अधिक विनय कर सक्ता है ।

2 काम आवतन (Lower Turn over)—विक्रयकर्ताओं को प्रशिक्षण देने का दूसरा सबसे बड़ा लाभ यह है कि इससे विनयकर्ता सस्था में लम्बे समय तक रुकते हैं तथा उनके आवर्तन का प्रतिशत कम हो जाता है । आस्प्ले तथा रिसो (Aspley and Riso) के अनुसार प्रशिक्षण विनयकर्ता को सस्था में बने रहने की प्रेरित करता है ।" प्रशिक्षण से विनयकर्ता की योग्यता और कार्यक्षमता बढ़ती है

और इसके परिणामस्वरूप उसे अधिक वेतन एवं ऊँचा पद मिलता है। अतः वह सस्था छोड़कर नहीं जाता है।

3. कम निरीक्षण व्यय (Lowers Supervisory Costs)—प्रशिक्षण से निरीक्षण व्ययों को कम किया जा सकता है। प्रशिक्षित विन्यक्तार्थियों के कार्यों का निरीक्षण करने के लिए, विन्यक्त प्रबन्धक तथा अन्य निरीक्षकों को अधिक समय लगाना पड़ता है, किन्तु प्रशिक्षित विन्यक्तार्थियों का निरीक्षण करना सरल, सुविधाजनक एवं मितव्ययी होता है। मोलेन तथा मेनार्ड (Nolen and Maynard) के मतानुसार पर्याप्त जानकारी (प्रशिक्षण) वाले व्यक्तियों की अपेक्षा अप्रशिक्षित व्यक्ति या वे व्यक्ति, जिन्हें अपने आप प्रशिक्षित होने पर छोड़ दिया जाता है, के निरीक्षण की अधिक आवश्यकता पड़ती है। उन्हें अधिकधिक पत्र भेजे जाने आवश्यक होते हैं तथा प्रायः उनके कार्य क्षेत्र में आदेशों के समायोजन, वापसी तथा निरन्तरता की सूचनाएँ आती ही रहती हैं, जो शायद उचित प्रशिक्षण द्वारा कम की जा सकती थीं।

4. बार-बार आदेशों की प्राप्ति (Repeat Orders Obtained)—विन्यक्तार्थियों को सभी प्रकार प्रशिक्षण देने से बार-बार कयादेश प्राप्त किये जा सकते हैं। विन्यक्तार्थी विन्यक्तार्थी के सिद्धान्तों का व्यवहार में प्रयोग करके ग्राहकों को मदद के लिए अपना बना सकता है। अच्छे प्रशिक्षित विन्यक्तार्थी अपने अपने ग्राहकों को उचित मूल्य पर उपयुक्त वस्तु का माल बचकर उन्हें सन्तुष्ट रखने का प्रयास करते हैं। अतएव उनका ग्राहकों से अच्छा सम्बन्ध बना रहता है और वे बार-बार उनके कयादेश प्राप्त करते रहते हैं।

5. वितरण व्ययों में कमी (Reduces Distribution Costs)—कुशल तथा प्रशिक्षित विन्यक्तार्थियों का एक लाभ यह है, कि वे ग्राहकों से अच्छे सम्बन्ध बनाए रखते हैं। अतः बार-बार विज्ञापन करने की आवश्यकता नहीं पड़ती है तथा विन्यक्तार्थियों को भी अपेक्षाकृत कम जाना पड़ता है। इस प्रकार सस्था के वितरण व्ययों में कमी होना सम्भव है।

6. विन्यक्तार्थी के पारिश्रमिक में वृद्धि (Increases Remuneration of Salesmen)—प्रशिक्षण से विन्यक्तार्थी की विन्यक्त क्षमता में वृद्धि की जा सकती है। अधिक विन्यक्त के परिणामस्वरूप विन्यक्तार्थी को अधिक वेतन मिलना सम्भव है।

7. विन्यक्तार्थी के ज्ञान में वृद्धि (Increases Knowledge of Salesmen)—प्रशिक्षण प्राप्त करने से विन्यक्तार्थी के ज्ञान में पर्याप्त वृद्धि होती है। उसे वस्तु के सम्बन्ध में नवीनतम जानकारी प्राप्त हो जाती है। उसे ग्राहकों की प्रवृत्ति को समझने के नये तरीकों की भी जानकारी मिलती है। इनके अतिरिक्त विन्यक्तार्थी के नवीनतम सिद्धान्त तथा विन्यक्त में सम्बन्धित नये वैधानिक नियमों की भी जानकारी प्रशिक्षण प्राप्त करते समय हो जाती है।

8 **विक्रयकर्त्ता की पदोन्नति के अवसर (Opportunity for Promotion of Salesmen)**—प्रशिक्षण विक्रयकर्त्ता के ज्ञान का स्तर बढ़ने, उमकी कार्यक्षमता बढ़ने आदि से संस्था में ही नहीं सम्पूर्ण उद्योग में उसकी ख्याति एवं प्रतिष्ठा में वृद्धि होती है। अतः उमकी पदोन्नति के अवसर उद्भूत होते हैं।

9 **ग्राहकों एवं व्यापारी में सौहार्दपूर्ण सम्बन्धों का निर्माण (Helps building Congenial Relations between Customers and Dealer)**—प्रायः प्रशिक्षित विक्रयकर्त्ता अपने ग्राहकों एवं मालिक के बीच अच्छे सम्बन्धों के निर्माण में सफल हो जाते हैं जो व्यापार के व्यवसाय की सफलता के लिए अत्यावश्यक है। अच्छे सम्बन्ध स्थापित करने में सफल होने का प्रमुख कारण यह है कि उसे प्रशिक्षण द्वारा ग्राहकों को सफलता तथा उनकी समस्याओं को हल करने के सम्बन्ध सभी बाने बता दी जाती है।

10. **संगठनात्मक स्थिरता (Organisational Stability)**—प्रशिक्षण व्यवस्था निरन्तर बनी रहने से विक्रय संगठन में स्थिरता एवं लोचनीयता बनी रहती है। जब कोई विक्रयकर्त्ता सभ्य छोटकर या अवकाश पर चला जाय, तो प्रशिक्षित विक्रयकर्त्ता को उससे स्थान पर लाया जा सकता है। इससे विक्रय संगठन में स्थिरता की स्थिति उत्पन्न नहीं होने पाती है तथा अन्य विभागों के कार्य में भी किसी प्रकार की बाधा उत्पन्न नहीं होने पाती है।

11 **अप्रभुशाल विक्रयकर्त्ताओं की छूटनी (Retrenchment of Inefficient Salesmen)**—यदि कोई विक्रयकर्त्ता सम्पूर्ण चुनाव प्रक्रिया को सफलतापूर्वक पार करके या जाने में तो सफल हो जाता है किन्तु वह प्रशिक्षण के समय विक्रयार्थ के लिए अनुकूल नहीं पाया जाता है तो उसे हटाया जा सकता है। ऐसा कर देने से अप्रभुशाल विक्रयकर्त्ताओं के कारण संस्थाओं पर पड़ने वाले दुष्प्रभावों को रोका जा सकता है।

12. **युवा वर्ग को सेना सम्भव (Possible to Appoint Youngsters)**—जिस संस्था में प्रशिक्षण की व्यवस्था नहीं होती है वे संस्थाएँ प्रायः प्रशिक्षित या अनुभवी विक्रयकर्त्ताओं की ही नियुक्ति करना चाहती हैं। ऐसा करने में संस्था में युवा वर्ग एवं नये विचार के लोगों का आना-जाना प्रायः बन्द हो जाता है। अतः प्रशिक्षण की व्यवस्था होने से संस्था में नये एवं आधुनिक विचार वाले अच्छे युवा पीढ़ी के लोगों को नियुक्त किया जा सकता है।

13 **प्रशिक्षित विक्रयकर्त्ता देश की सम्पत्ति है (Trained Salesmen are an Asset to the Nation)**—उत्तमान युग में प्रशिक्षित विक्रयकर्त्ता देश की सम्पत्ति है। प्रथम, वे देश के नागरिकों को सही सलाह देकर उनके धन के सदुपयोग करने में मदद करते हैं। द्वितीय, वे देश में वस्तुओं की मांग को स्थायी बना कर उत्पादन बढ़ाने में योगदान देते हैं, जो आज किसी भी राष्ट्र के लिए सर्वाधिक महत्व की बात है। तृतीय, वे नई-नई वस्तुओं के विक्रय को सम्भव बनाने में नये-नये

कारखाने खोलने को प्रोत्साहित करते हैं, जिनसे देश की बेरोजगार जनता को रोजगार प्राप्त हो सक्ता है।

### प्रशिक्षण की सीमाएँ (Limitations of Training)

प्रशिक्षण से अकार्यकुशल, आलसी व्यक्तियों को कुशल नहीं बनाया जा सकता है। प्रशिक्षण से केवल अभ्यासी एवं मेहनती व्यक्ति ही कुशल विक्रयकर्ता बन सकते हैं। चाहे प्रशिक्षण कार्यक्रम कितना ही अच्छा क्यों न हो, प्रशिक्षणार्थी तब तक अच्छी तरह प्रशिक्षण प्राप्त नहीं कर सकता है, जब तक कि वह प्रशिक्षण में रुचि न ले। सामान्यतः प्रशिक्षण की निम्न प्रमुख सीमाएँ हैं —

1. प्रशिक्षण दोषपूर्ण संगठन की समस्याओं का निवारण नहीं करता है। वास्तव में, दोषपूर्ण संगठन प्रशिक्षण में बाधा ही पहुँचाते हैं।
2. प्रशिक्षण के द्वारा चुनाव एवं नियुक्ति की त्रुटियों को समाप्त नहीं किया जा सकता है।
3. प्रशिक्षण के द्वारा सीखने की क्षमता बढ़ाई जा सकती है।
4. प्रशिक्षण देने मात्र से ही कार्य क्षमता नहीं बढ़ जाती है। इसके लिए कई प्रयास करने पड़ते हैं।
5. प्रशिक्षण में इन तथ्यों को भुलाया नहीं जा सकता है, कि प्राप्त करना सीखने की अपेक्षा अधिक सरल है।
6. प्रशिक्षण के द्वारा हरेक व्यक्ति को हरेक बात नहीं सिखाई जा सकती है। प्रशिक्षण सिखाने का एक माध्यम मात्र है।

### अच्छे प्रशिक्षण कार्यक्रम की आवश्यक बातें (Essentials of a Good Training Programme)

प्रशिक्षण कार्यक्रम की सफलता कई बातों पर निर्भर करती है। निम्न कुछ बातों को प्रशिक्षण कार्यक्रम को निर्धारित करते समय ध्यान में रखना चाहिये—

1. मस्या में प्रशिक्षण कार्यक्रम सतत रूप से चलत रहना चाहिये।
2. प्रशिक्षण कार्यक्रम पूर्ण रूप से नियोजित एवं व्यवस्थित होना चाहिये।
3. प्रशिक्षण कार्यक्रम में सभी विक्रयकर्ताओं को सम्मिलित करना चाहिये।
4. प्रशिक्षण कार्यक्रम मस्या एवं विक्रयवर्त्ताओं दोनों के सामूहिक हित एवं सुविधा को ध्यान में रखकर निर्धारित करना चाहिये।
5. प्रशिक्षण कार्यक्रम विक्रयकर्ताओं को स्वीकार होना चाहिये।
6. प्रशिक्षण कार्यक्रम में व्यक्तिगत मान्यताओं को भी ध्यान में रखना चाहिये।
7. प्रशिक्षण पर्याप्त होना चाहिये।
8. प्रशिक्षण कार्यक्रम व्यावहारिक होना चाहिये।



- 9 प्रशिक्षण कार्यक्रम सभ्यता की वित्तीय स्थिति को ध्यान में रखकर निर्धारित करना चाहिये ।
- 10 प्रशिक्षण कार्यक्रम में अनुवर्तन की पूर्ण व्यवस्था होनी चाहिये ।

### प्रशिक्षण की योजना (The Training Plan)

प्रत्येक सस्था को अपने विनियमकर्ताओं के प्रशिक्षण के लिए एक योजना बनानी चाहिये । निश्चित योजना के अनुरूप प्रशिक्षण देने से कर्मचारियों को शीघ्र एवं क्रमबद्ध रूप से प्रशिक्षित किया जा सकता है । सामान्यतः विनियमकर्ताओं के प्रशिक्षण की योजना बनाने समय निम्न बातों को निर्धारित किया जाना चाहिए :—

1. प्रशिक्षण के उद्देश्य (Training Objectives)—प्रशिक्षण की योजना बनाने समय सर्वप्रथम यह निर्धारित कर लेना चाहिये, कि विनियमकर्ताओं को प्रशिक्षण देने के उद्देश्य क्या है ? क्या विनियमकर्ताओं को केवल विनियमिता के सामान्य सिद्धान्तों में अवगत करवाना है या वस्तु के तयनीकी गुणों में अवगत करवाना है ? इसी प्रकार के अन्य प्रश्नों को ध्यान में रखकर प्रशिक्षण के उद्देश्यों को निर्धारित करना चाहिये । प्रशिक्षण के उद्देश्यों का निर्धारण करने के उपरान्त ही प्रशिक्षण विधियों तथा विनियम वस्तु को तय किया जा सकता है । इसी प्रकार प्रशिक्षण की व्यवस्था करते समय भी इन उद्देश्यों को ध्यान में रखा जा सकता है । अन्ततोगत्वा, प्रशिक्षण के उद्देश्यों को निर्धारित करने में ही प्रशिक्षण समाप्त होने पर उसकी सफलता एवं असफलता का मूल्यांकन किया जा सकता है । अतः विनियमकर्ताओं की प्रशिक्षण योजना बनाने समय सर्वप्रथम प्रशिक्षण के उद्देश्यों को निर्धारित करना चाहिए । प्रशिक्षण के उद्देश्यों को कई उपविभागों में बाँटकर भी निश्चित किये जा सकते हैं । हेगार्टी (Hegarty) के अनुसार 'प्रशिक्षण के उद्देश्य निर्धारित करते समय उन्हें तीन भागों में बाँटा जा सकता है—(i) प्रबन्धकों के उद्देश्य, (ii) प्रशिक्षणागियों के उद्देश्य, तथा (iii) प्रशिक्षण विभाग के उद्देश्य । प्रशिक्षण के उद्देश्यों को तीन भागों में बाँट देने से तीनों पक्षधारों की प्रशिक्षण के उद्देश्यों के बारे में स्पष्ट जानकारी प्राप्त हो जाती है ।

2. प्रशिक्षण की विषय-वस्तु (Subject-matter of Training)—प्रशिक्षण के उद्देश्यों को ध्यान में रखकर ही प्रशिक्षण की विषय-वस्तु को निर्धारित किया जाता है । प्रशिक्षण में कितनी-कितनी बातों के सम्बन्ध में जानकारी दी जाय, यह बात कार्य की प्रकृति पर भी निर्भर करती है । अतएव प्रशिक्षण की विषय-वस्तु निर्धारित करते समय कार्य विवरण (Job-description) को भी ध्यान में रखना परमावश्यक है । सामान्यतः प्रशिक्षण में विनियमकर्ताओं के चातुर्य, ज्ञान, आचरण पर विशेष बल दिया जाना चाहिये । सस्था की नीतियाँ, सस्था तथा उसकी उद्योग में स्थिति, मर्यादा द्वारा निर्मित या विनियम की जाने वाली वस्तुएँ, सस्था की प्रतिस्पर्द्धात्मक

स्थिति, सत्त्वा के ग्राहको की प्रकृति तथा उनके नय के उद्देश्य, उद्योग तथा सत्त्वा में सामान्यतः प्रयुक्त वितरण पद्धतियाँ आदि-आदि के सम्बन्ध में विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण देते समय बताया जाना चाहिये।

**3 प्रशिक्षण की व्यवस्था (Training Arrangement)**—प्रशिक्षण की योजना का निर्माण करते समय प्रशिक्षण की व्यवस्था का भी प्रबन्ध निर्धारण करना चाहिये। क्या प्रशिक्षण सत्त्वा के मुख्यालय पर दिया जावेगा या क्षेत्रीय कार्यालयों पर। इसके अतिरिक्त, क्या वैयक्तिक रूप में प्रशिक्षण दिया जावेगा या सामूहिक रूप से, इन सब प्रश्नों को हल किया जाना आवश्यक है। इन प्रश्नों के हल करने के बाद ही प्रशिक्षण की पद्धतियों एवं अन्य बातों को तय किया जा सकता है।

**4. प्रशिक्षण का समय (Time of Training)**—प्रशिक्षण कब दिया जाय, यह एक महत्वपूर्ण प्रश्न है। जैसे प्रशिक्षण एक एभी प्रक्रिया है, जो कभी समाप्त होने वाली नहीं होती है। विनयकर्त्ता के चुनाव से लेकर विक्रयकर्त्ता की सेवानिवृत्ति तक प्रशिक्षण दिया ही जाता रहता है। किन्तु सामान्यतः प्रशिक्षण विक्रयकर्त्ताओं के चुनाव के तत्काल बाद अवश्य ही दिया जाना चाहिये। कई बार विक्रयकर्त्ताओं का चुनाव करने से पहले ही प्रशिक्षण दिया जाता है। उदाहरणार्थ, चुनाव करते समय यह भी ज्ञात हो सकती है कि चुनाव से पहले प्रत्येक प्रार्थी को 15 दिन सत्त्वा में विनयकर्त्ता के रूप में कार्य करके दिखाना होगा। इस प्रकार, वह व्यक्ति 15 दिन कार्य करने के परिणामस्वरूप बहुत कुछ बातें सीख जाता है।

पुराने विक्रयकर्त्ताओं को कम प्रशिक्षण दिया जाय, यह बात अत्यन्त महत्व की है। अतएव उनके लिये एक अवधि निर्धारित करनी चाहिये, जिसके समाप्त होते ही पुराने विक्रयकर्त्ताओं को पुनः प्रशिक्षण दिया जावेगा।

**5 प्रशिक्षण की अवधि (Period of Training)**—प्रशिक्षण की अवधि प्रशिक्षणादिया को ध्यान में रखकर तय की जाती है। यदि विक्रयकर्त्ता नये हैं, तो प्रशिक्षण अवधि भी लम्बी हो सकती है। इसके विपरीत यदि विक्रयकर्त्ता पुराने हैं, तो प्रशिक्षण के लिये 2-4 दिन भी पर्याप्त हो सकते हैं। प्रशिक्षण की अवधि प्रशिक्षण की विषय-वस्तु तथा पद्धतियों से भी प्रभावित होती है। अतः इन बातों को ध्यान में रखकर ही प्रशिक्षण की अवधि निर्धारित करनी चाहिये।

**6 प्रशिक्षक (Trainer)**—प्रशिक्षक कौन हो वह भी एक बहुत बड़ी समस्या है। कुछ लोगों का मत है कि प्रशिक्षण विक्रय प्रबन्धका तथा विक्रय पर्यवशको निरीक्षणों द्वारा ही दिया जाना चाहिये, क्योंकि उन्हें वास्तविक स्थिति एवं समस्याओं की पूरी पूरी जानकारी होती है। दूसरी ओर, कुछ विद्वानों का यह मत है कि प्रशिक्षण देने के लिये, अलग से प्रशिक्षक नियुक्त किये जाने चाहिये। उनका मत है कि इस प्रकार नियुक्त किये गये, प्रशिक्षकों का आधुनिक विधियों,

नकलीको आदि का ज्ञान होता है। वे प्रशिक्षण देने में कुशल होते हैं, अतः कम समय में ही विक्रयकर्त्ताओं को अच्छी प्रकार से प्रशिक्षित कर सकते हैं। इसके अतिरिक्त, ये प्रशिक्षक केवल प्रशिक्षण के लिये होते हैं, जो प्रशिक्षण की समस्याओं का विस्तारपूर्वक अध्ययन भी कर सकते हैं। विक्रय क्षेत्र की समस्याओं में अनुसंधान करके प्रशिक्षण में उन्हीं बातों पर विशेष जोर दे सकते हैं, जिनकी आवश्यकता होती है। किन्तु व्यवहार में न तो केवल विनय प्रबन्धकों या निरीक्षकों पर ही तथा न केवल प्रशिक्षकों पर ही प्रशिक्षण का भार डालना चाहिए। प्रशिक्षण कार्यक्रम तो विक्रय-प्रबन्धकों तथा निरीक्षकों की देख रेख में विक्रय प्रशिक्षकों के द्वारा पूरा किया जाना चाहिए अर्थात् दोनों का प्रशिक्षण कार्यक्रम में हाथ होना चाहिए। प्रशिक्षण देने का कार्य कोई भी क्यों न करे, किन्तु प्रशिक्षकों में निम्न गुण होना चाहिए—

- (i) प्रशिक्षक को सस्था एवं सस्था की नीतियों का पूरा-पूरा ज्ञान होना चाहिए।
- (ii) अध्ययन की योग्यता होनी चाहिए।
- (iii) मानसिक एवं शारीरिक रूप से गतक होना चाहिए।
- (iv) विचार स्पष्ट होने चाहिए।
- (v) व्यक्तित्व अच्छा एवं प्रभावशाली होना चाहिए।

**7 प्रशिक्षण पद्धतियाँ (Training Methods)**—प्रशिक्षण के उद्देश्यों की सफलता या सम्पूर्ण प्रशिक्षण की सफलता प्रशिक्षण पद्धतियों के चुनाव पर निर्भर करती है। अतः प्रशिक्षण पद्धतियों का चुनाव बहुत ही सतर्कता से करना चाहिए। प्रशिक्षण के उद्देश्यों एवं विषय-वस्तु को ध्यान में रखकर ही प्रशिक्षण पद्धतियों का चुनाव करना चाहिए। प्रशिक्षण पद्धतियाँ मुख्य रूप से दो भागों में विभक्त की जा सकती हैं—(i) वैयक्तिक प्रशिक्षण पद्धतियाँ, तथा (ii) सामूहिक प्रशिक्षण पद्धतियाँ। विनय प्रबन्धकों को यह निश्चय करना चाहिए कि उसे कौन कौन सी पद्धतियाँ प्रयोग करनी हैं, जिनमें प्रशिक्षण के अच्छे परिणाम प्राप्त हो सकें। प्रशिक्षण की पद्धतियों का चुनाव करने समय अव्यतिथित बातें ध्यान में रखना चाहिए—

- (i) सर्वप्रथम यह देखना चाहिए कि प्रशिक्षार्थी अनुभवी है या नहीं। अनुभवी प्रशिक्षणार्थिया तथा नए प्रशिक्षणार्थियों के लिए भिन्न भिन्न प्रशिक्षण पद्धतियाँ उपयुक्त रहती हैं।
- (ii) प्रशिक्षण के उद्देश्य क्या हैं ?
- (iii) प्रशिक्षणार्थियों की योग्यता का स्तर क्या है ?
- (iv) प्रशिक्षण की विषय-वस्तु क्या है ?

## अच्छे प्रशिक्षण की विषय-वस्तु

(Subject matter of a Good Training Programme)

हम इस अध्याय में पहले ही लिख चुके हैं, कि प्रशिक्षण की योजना बनाते समय प्रशिक्षण की विषय-वस्तु को निर्धारित कर लेना चाहिये। प्रशिक्षण की विषय-वस्तु सस्था की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति एवं आवश्यकता को ध्यान में रखकर तय की जानी चाहिये। किन्तु, सामान्यतः विनियकर्त्ताओं के प्रशिक्षण कार्यक्रम में निम्न बातों पर प्रशिक्षण की उचित व्यवस्था होनी चाहिये—

### 1. सस्था के सम्बन्ध में जानकारी (Knowledge about Institution)—

सबसे पहले विनियकर्त्ताओं को सस्था के सम्बन्ध में विस्तार से जानकारी देनी चाहिये, ताकि वह सस्था में अपनी स्थिति को समझ सके तथा सस्था को अपना समझ सक। किन्तु जेन्स (Jenes) का मानना है, कि कई विनियकर्त्ताओं को उन्हें अपनी सस्था के बारे में कोई विशेष जानकारी नहीं होती है। अतः उनका मत है कि “बिना इसकी जानकारी के विनियकर्त्ताओं को प्रशिक्षण पूरा कर लेने देना एक बहुत बड़ी भूल है। (To allow them to complete their training without this knowledge is a serious mistake) उन्होंने आगे लिखा है कि विनियकर्त्ताओं को सस्था के सम्बन्ध में पूर्ण जानकारी हो, तो “वे नाभी एवं वर्तमान ग्राहकों के समक्ष, सस्था को मनुष्यों के सजीव समूह के रूप में प्रस्तुत कर सकते हैं। (They can present the Company to prospects and customers as a living organization of human beings) अतएव विनियकर्त्ताओं को प्रशिक्षण देते समय अपनी सस्था के बारे में विस्तार से बताया जाना चाहिये। सस्था के सम्बन्ध में जानकारी देने समय, सस्था का इतिहास, सस्था द्वारा निमित्त या बेची जाने वाली वस्तुएँ, सस्था की उद्योग में स्थिति, सस्था की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति, सस्था के प्रबंधकों की नीतियाँ, सस्था की ग्राह्यता, कार्यरत कर्मचारियों की सख्या आदि बातों के सम्बन्ध में विनियकर्त्ताओं को अवसर बताया जाना चाहिये।

### 2. वस्तुओं के बारे में जानकारी (Knowledge about Products)—

प्रत्येक विनियकर्त्ता की सफलता के लिए यह आवश्यक है, कि उसे उन वस्तुओं के बारे में पर्याप्त जानकारी हो, जिन्हें वह विक्रय करता है। टोमडल (Tosdal) का मुभाव है कि “विनियकर्त्ताओं को उनके द्वारा बेची जाने वाली वस्तु या सेवा के बारे में जानकारी होनी चाहिये तथा उन्हें अपने विक्रय समूह की नीतियों एवं व्यवहार की पर्याप्त जानकारी एवं समझ होनी चाहिये।” अतएव प्रशिक्षण देते समय वस्तुओं के सम्बन्ध में पर्याप्त जानकारी देनी चाहिये। विनियकर्त्ताओं को सस्था द्वारा निमित्त या बेची जाने वाली वस्तुओं के सम्बन्ध में बताते, समझाते वस्तुओं की विशेषताओं, उपयोगिता, प्रयोग विधि, मूल्य, दनावक, निर्माण विधि, प्रतियोगी वस्तुएँ आदि के बारे में विस्तार से बताया जाना चाहिये। वस्तुओं के बारे में पर्याप्त जानकारी होने

पर ही वह ग्राहकों के प्रश्नों का उत्तर दे मनेगा तथा उन्हें सतुष्ट कर सकेगा। जिस विनयवर्त्ताओं को वस्तुओं के सम्बन्ध में उपयुक्त बातों की जानकारी नहीं होती है, वे कभी भी सफल नहीं हो सकते हैं।

3 ग्राहकों के बारे में सूचना (Knowledge about Customers)—प्रशिक्षण देते समय विनयवर्त्ताओं को वर्तमान तथा भावी ग्राहकों के बारे में भी बताया जाना आवश्यक है। ग्राहकों के सम्बन्ध में जानकारी देने समय उन्हें मुख्य रूप से दो बातें बताई जानी चाहिये। प्रथम, ग्राहकों की प्रवृत्ति यैसी है एवं ग्राहक किस प्रकार के हैं? ग्राहक मीध माधे भोक्ते-भारत भगडाए, निभर बूढ़े, युवा, वापक औद्योगिक या घरेलू आदि आदि कई प्रकार के हो सकते हैं। अतः सस्था के ग्राहक इनमें से किस प्रकार के हैं विनयवर्त्ताओं को बताया जाना चाहिये। द्वितीय, ग्राहकों के नये उद्देश्यों के बारे में भी प्रशिक्षणाधिकारियों को बताया जाना चाहिये। ग्राहक कई उद्देश्यों से प्रसन्न होकर मात्र नये करते हैं। उन नये उद्देश्यों की जानकारी विनयवर्त्ताओं को दी जानी चाहिये। विनयवर्त्ताओं को ग्राहकों की समस्याओं के बारे में भी जानकारी दी जानी चाहिये। जॉन्स (Jones) के अनुसार प्रभावशाली विनयवर्त्ता के लिए ग्राहकों की समस्याओं का सहानुभूतिपूर्ण ज्ञान होना चाहिये। ("Effective salesmanship demands a sympathetic understanding of the buyer's problems")

4 वितरण विधियों का ज्ञान (Knowledge about Channels of Distribution)—विनयवर्त्ताओं को उद्योग तथा मस्था द्वारा प्रयुक्त वितरण विधियों का भी ज्ञान होना चाहिये। उदाहरणार्थ यदि सस्था माल का निर्माण करती है, तो मात्र के वितरण में थोक व्यापारी एजेन्ट, फुटकर व्यापारी या शृंखलाबद्ध दुकानें आदि के सहज के बारे में विस्तार से बताया जाना चाहिये।

5 विनय अनुक्रम (Selling Sequence)—विनयवर्त्ताओं की प्रशिक्षण देते समय विनय अनुक्रम (Selling Sequence) भी बताया जाना चाहिये। ग्राहक के स्वागत से लेकर ग्राहक की निवार्त तक के सभी विनय स्तरों को सतततापूर्वक पूरा करने की तकनीक प्रत्येक विनयवर्त्ता को बताई जानी चाहिये। टोसडल (Tosdal) के मतानुसार उनके विनय विधि का ज्ञान होना चाहिये। उसे अपने माधे ग्राहकों के समक्ष विनय प्रस्ताव करने की सलाह का विश्वास करना चाहिये, ताकि वह विनय कर सके, ग्राहकों को बढ़ा सके तथा सस्था का निर्माण कर सके।"

6 सदेशवाहन के सिद्धान्त (Principles of Communication)—प्रत्येक विनयवर्त्ता को सदेशवाहन के सिद्धान्तों की भी सामान्य जानकारी प्रशिक्षण के समय प्रबल दी जानी चाहिये क्योंकि विनय कार्य स्वयं एक प्रकार का सदेशवाहन ही है। इस अतिरिक्त, जो विनयकर्त्ता बाह्य (field में) रहकर कार्य करते हैं, उन्हें प्रबल दैनिक कार्य की प्रशिक्षण या प्रशिक्षण अपने विनय प्रबन्धकों को भेजना

पड़ता है। इसी प्रकार कभी-कभी ग्राहको को भी पत्र लिखने पड़ सकते हैं। इन सभी कार्यों की सफलता के लिए आवश्यक है, कि उसे सदेशवाहन के सामान्य सिद्धान्तों से अवगत करवाया जाय।

**7. सेवा की शर्तें एवं पारिश्रमिक (Service Conditions and Remuneration)**—प्रशिक्षण देते समय विक्रयकर्त्ताओं को सेवा की शर्तें एवं पारिश्रमिक के बारे में भी विस्तार से बताया जाना चाहिये। कार्य का समय, कार्य की प्रकृति, प्रशिक्षणार्थी इन्त, पारिश्रमिक मिलने की समयावधि, पारिश्रमिक प्राप्त करने का तरीका आदि-आदि बातों के सम्बन्ध में सामान्यतः बताया जाना चाहिये।

### प्रशिक्षण की पद्धतियाँ (Training Methods)

विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण देने के लिए कई पद्धतियाँ प्रयोग में लाई जाती हैं। प्रमुख प्रशिक्षण पद्धतियों को मुख्य रूप से दो भागों में विभक्त करके अध्ययन किया जा सकता है—

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>I सामूहिक प्रशिक्षण पद्धतियाँ :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 प्रवचन पद्धति</li> <li>2 समूह परिचर्चा पद्धति</li> <li>3 विक्रय सम्मेलन पद्धति</li> <li>4 समस्या अध्ययन पद्धति</li> <li>5 भूमिका निर्वाह पद्धति</li> <li>6 सन्तुष्टता प्रशिक्षण पद्धति</li> <li>7 विशेष पाठन पद्धति</li> <li>8 विनय नाट्य प्रदर्शन पद्धति</li> <li>9 विशेष पाठ्यक्रम पद्धति</li> </ol> | <p><b>II. वैयक्तिक प्रशिक्षण पद्धतियाँ :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. कार्य पर प्रशिक्षण</li> <li>2. वैयक्तिक परिचर्चा</li> <li>3 पत्राचार प्रशिक्षण</li> </ol> |
|---|--|
- अब हम नीचे प्रत्येक का विस्तार से वर्णन करेंगे।

### I सामूहिक प्रशिक्षण पद्धतियाँ (Group Training Methods)

एक से अधिक व्यक्तियों को एक साथ प्रशिक्षण देने की प्रमुख पद्धतियों का इस शीर्षक के नीचे वर्णन किया गया है :—

**1. प्रवचन पद्धति (By Lectures)**—प्रवचन एक औपचारिक एवं संगठित वार्ता है, जो एक समूह के सम्मुख की जाती है। प्रवचनकर्त्ता को वार्ता के विषय के सम्बन्ध में बहुत अधिक ज्ञान होता है और वह वार्ता के सम्बन्ध में श्रोताओं के सभी प्रश्नों का उत्तर देने की स्थिति में होता है। प्रवचन देने वाले प्रायः उच्च योग्यता प्राप्त व्यक्ति, अनुभवी विक्रय प्रबन्धक ही होते हैं। इस प्रकार के प्रवचन प्रायः

विस्तृत एवं पर्याप्त सूचनादायक होने हैं। कई बार इस प्रकार के प्रवचनों की प्रतियाँ पहले से ही प्रशिक्षणिका में बाँट दी जाती हैं। इन प्रवचना की रचिवर बनाने के उद्देश्य से प्रवचन में स्वाइड टप रिवाइटर प्रोजेक्टर आदि का प्रयोग भी किया जा सकता है।

### साम (Advantages)

- (i) बहुत अधिक प्रशिक्षणार्थियों को एक ही साथ प्रशिक्षण दिया जा सकता है।
- (ii) प्रति प्रशिक्षणार्थी प्रशिक्षण लागत कम रहती है।
- (iii) प्रशिक्षणार्थियों को पूर्ण संझान्ति तथा बात का ज्ञान आसानी से करवाया जा सकता है।
- (iv) अपने सदेहा का निवारण प्रशिक्षणार्थी आसानी से कर सकते हैं।

### दोष (Disadvantages)

- (i) प्रशिक्षणार्थी सम्पूर्ण प्रवचन में अप्रगति नहीं हो पाते हैं।
- (ii) इस विधि में केवल भीष्म ही जा सकता है किया नहीं जा सकता है।
- (iii) सामान्यतः प्रवचनकर्ता अपनी बात कहने में ही अधिक समय लगाता है, प्रशिक्षणार्थियों के सदेहा का निवारण पर बहुत कम समय व्यय करता है।
- (iv) प्रशिक्षणार्थियों की प्रगति की ओर बहुत कठिन है।

उपयुक्तता (Sustainability)—यहाँ प्रवचन विधि का प्रयोग नहीं करना चाहिये, जहाँ पर प्रशिक्षणार्थियों की सरया अधिक हो तथा वह प्रशिक्षण बहुत अधिक तकनीकी प्रकृति का हो।

2 समूह परिचर्चा (Group Discussion)—यह प्रशिक्षण की एक ऐसी पद्धति है जिसमें आपसी विचार विमर्श एवं विचारों के आदान प्रदान के द्वारा समस्याओं को सुलझाया जाता है। इस पद्धति में विनयकर्त्ताओं के समूह में से कोई भी विनयकर्त्ता या विनय प्रत्येक विभी भी विनय समस्या के धारे में कुछ अपने सक्षिप्त विचार गयी विनयकर्त्ताओं के समक्ष प्रस्तुत करता है। यह समस्या सभी विनयकर्त्ताओं में समझा एवं होती है। इसमें पश्चान् बारी बारी व सभी या अधिकांश प्रशिक्षणार्थी विनयकर्त्ता उम समस्या के सम्बन्ध में अपने अपने विचार प्रस्तुत करते हैं। इस प्रकार उम समस्या के अनेक पहलुओं पर सभी विचार सज्जो सुनने को मिलते हैं और विनयकर्त्ता उम विचारों से अपने परिस्थितियों के अनुसार अपनी समस्या का हल निगाने में सक्षम हो जाते हैं।

सामान्यतः ऐसी परिचर्चाओं के सञ्चालन के लिए एक सभापति नियुक्त कर दिया जाता है जो सभी विनयकर्त्ताओं को किन्हीं निष्कर्षों पर पहुँचा में सहयोग करता है। इन परिचर्चाओं के निष्कर्षों का बाद में उम बद्ध रूप में तैयार करके

एक-एक प्रति सभी विक्रयकर्त्ताओं को देदी जाती है, ताकि भविष्य में आवश्यकता पड़ने पर देखा जा सके ।

**लाभ (Advantages)**—इस पद्धति में प्रशिक्षण देने से निम्न लाभ होते हैं—

- (i) लगभग सबको अपने अपने विचार प्रस्तुत करने का अवसर मिलता है ।
- (ii) सब मन लगाकर प्रशिक्षण प्राप्त कर सकने हैं ।
- (iii) सबकी रुचि बनी रहती है ।
- (iv) कई नये-नये विचार सुनने का अवसर मिलता है ।

**होश तथा सीमाएँ (Disadvantages and Limitations)**

- (i) परिचर्चा में प्रायः लोग मुख्य बिन्दु से हट जाते हैं और अनावश्यक ही समय नष्ट होने लगता है ।
- (ii) कभी-कभी अनावश्यक ही आरसी बाद-विवाद बढ़ जाने हैं और आपसी सम्बन्ध बिगड़ जाते हैं ।
- (iii) परिचर्चा का संचालन करना एक कठिन कार्य है ।

**उपयुक्तता (Sustainability)**—सामूहिक परिचर्चा द्वारा नये एवं पुराने सभी विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण दिया जा सकता है, किन्तु यह पद्धति तभी उपयुक्त रहती है, जबकि परिचर्चा पूर्व निश्चित आधारों पर हो । मुख्य बिन्दुओं पर परिचर्चा करके ही अच्छे परिणाम प्राप्त किये जा सकते हैं ।

**3 विक्रय सम्मेलन पद्धति (Sales Conferences)**—यह प्रशिक्षण की एक विधि है, जिसका मूल उद्देश्य एक समूह के ज्ञान एवं अनुभव को सबके लिए उपलब्ध कराना है । सम्मेलन में भाग लेने वाले प्रशिक्षणार्थी अपने विचार एवं अनुभव को सम्मेलन में प्रकट करने को स्वतन्त्र होते हैं । इन प्रकार आपसी विचार विमर्श एवं अनुभवों के आदान प्रदान द्वारा प्रशिक्षणार्थी बहुत कुछ आनानी से ही सीख जाते हैं । सम्मेलनों में प्रायः विचारों का आदान-प्रदान अनौपचारिक रूप में ही होता है ।

प्रशिक्षण सम्मेलनों में भाग लेने वाले व्यक्तियों को सम्मेलन में विचार विमर्श किये जाने वाले विषय के सम्बन्ध में थोड़ा बहुत ज्ञान अवश्य होता है, किन्तु इस सम्बन्ध में यह बात ध्यान में रखनी चाहिये, कि सम्मेलनों की सफलता सम्मेलन में भाग लेने वालों की इच्छा पर बहुत अधिक निर्भर करती है ।

**लाभ (Advantages)**

- (i) प्रशिक्षणार्थी प्रत्येक समय पर सक्रिय रहना है ।
- (ii) प्रशिक्षणार्थी की रुचि बनी रहती है ।
- (iii) प्रशिक्षणार्थी का बौद्धिक विकास होता है ।
- (iv) प्रशिक्षणार्थी को स्वतन्त्र रूप से विचार व्यक्त करने का अवसर मिलता है ।



### दोष या सीमाएँ (Disadvantages or Limitations)

(i) सम्मेलन में बहुत अधिक प्रशिक्षणार्थी भाग लेते हैं। चतुर्ष्वकी अपनी-अपने विचार प्रस्तुत करने का अवसर नहीं मिलता है।

(ii) प्रशिक्षण की इस विधि में काफी समय लगता है।

(iii) कभी कभी असंगत मामलों पर चर्चालाप चलती रहती है। इसमें अनावश्यक ही समय की बर्बादी होती है।

उपयुक्तता (Suitability)—सम्मेलन पद्धति वही अधिक उपयोगी रहती है, जहाँ पर समान योग्यता एवं स्तर वाले व्यक्तियों को प्रशिक्षण देना हो तथा उन व्यक्तियों को सम्मेलन में विचार विमर्श विये जाने वाले विषय के सम्बन्ध में कुछ सामान्य ज्ञान हो।

4. समस्या अध्ययन पद्धति (Case Study Method)—प्रशिक्षण की इस विधि का विकास लगभग 1920-25 में हार्वर्ड बिजनेस स्कूल (Harvard Business School) ने किया था। इस पद्धति में प्रशिक्षणाधी के सम्मुख किसी समस्या के तथ्यों को रस दिया जाता है व इन तथ्यों के आधार पर प्रशिक्षणार्थी से समस्या का हल पूछा जाता है। इस प्रकार स्पष्ट है कि इस विधि के द्वारा प्रशिक्षणार्थी के सगुण चुनौती प्रस्तुत की जाती है और इस चुनौती को प्रशिक्षणार्थी स्वीकार करता है। यदि वह समस्या का सही उत्तर नहीं ढूँढ़ पाता है तो उसे अन्य कुशल व्यक्तियों का सही उत्तर बताया जाता है।

समस्या विधि के पतर्गत कमजोर निम्न प्रमुख स्तर पार करने पड़ते हैं—

(i) समस्या का अध्ययन करना।

(ii) तथ्यों का इकट्ठा करना।

(iii) क्या निष्पत्ति करना है? इस बात का निर्धारण करना।

(iv) इस समस्या के सदर्भ में क्या करना है? इस बात का निर्णय करना।

समस्या अध्ययन विधि का प्रमुख उद्देश्य स्वतः सीखना है। इस विधि से प्रशिक्षण देने पर प्रशिक्षणार्थी को बहुत अधिक मर्क रहना पड़ता है। इस सम्बन्ध में यह भी ध्यान रखना चाहिये, कि प्रशिक्षण की इस विधि की बहुत कुछ सफलता प्रशिक्षण की योग्यता एवं क्षमता पर निर्भर करती है।

### लाभ (Advantages)

(i) प्रशिक्षणार्थी बहुत ही मर्क रहकर प्रशिक्षण प्राप्त करता है।

(ii) प्रशिक्षणार्थी को वास्तविक प्रशिक्षण मिल जाता है।

(iii) कुशल प्रशिक्षकों द्वारा प्रशिक्षण दिया जाता है।

(iv) प्रशिक्षणार्थी को समझ प्रशिक्षण मिलता है।

(v) प्रशिक्षणार्थियों में रुचि बनी रहती है।

## दोष (Disadvantages)

(1) इस विधि से प्रशिक्षण देना काफी खर्चीला पड़ता है।

(11) प्रशिक्षण में समय भी अधिक लगता है।

**सुपयुक्तता (Suitability)**—प्रशिक्षण की यह पद्धति उस सहा के लिए अधिक उपयोगी है जो कि पर्याप्त धन राशि खर्च करने की स्थिति में हो तथा प्रशिक्षणार्थियों की सरया भी सीमित हो।

**5. भूमिका निर्वाह पद्धति (Role-playing Method)**—प्रशिक्षण की यह विधि बहुत ही आधुनिक मानी जाती है। इस विधि में प्रशिक्षणार्थी को स्वयं को अपने पद की भूमिका को निर्वाह करने का अवसर दिया जाता है। यह केवल नाटकीय तौर पर किया जाता है। इसके आधार पर यह ज्ञात किया जाता है, कि कोई व्यक्ति अपने पद पर भली प्रकार कार्य कर सकेगा या नहीं। कार्य करने में होने वाली त्रुटियाँ न सुधार के लिए प्रशिक्षणार्थी को आवश्यक निदर्श दिए जाते हैं।

इस विधि से प्रशिक्षण देने के लिये प्रशिक्षणार्थी को मानवीय सम्बन्धों की व्यावहारिक जानकारी प्रदान की जाती है और अपने व्यवहार में सुधार करने का उचित अवसर प्रदान किया जाता है।

## लाभ (Advantages)

(1) प्रशिक्षण की यह विधि अच्छे मानवीय सम्बन्धों के निर्माण में योगदान देती है।

(11) इसके द्वारा कार्य का सैद्धान्तिक एवं व्यावहारिक दोनों ही प्रकार का प्रशिक्षण प्राप्त होता है।

(111) विभिन्न त्रुटियों के परिणामों को सीधे स्पष्ट दिया जा सकता है।

(111) प्रशिक्षणार्थी में अत्म विश्वास उत्पन्न हो जाता है।

(111) कार्य की छोटी छोटी बातों के सम्बन्ध में जानकारी प्राप्त हो जाती है।

(111) प्रशिक्षणार्थी की प्रगति का ज्ञान हो जाता है।

(111) एक प्रशिक्षणार्थी को अन्य प्रशिक्षणार्थियों की प्रशंसा मिल सकती है।

(1111) प्रशिक्षणार्थी भावनात्मक रूप से विषय-वस्तु समझ सकता है।

(1111) बदलते परिवेश में प्रशिक्षण देना सरल हो जाता है।

(1111) इस विधि से सम्पूर्ण समूह का ध्यान महत्वपूर्ण तथ्यों की ओर मार्केट करने में सहायता मिलती है।

## दोष (Disadvantages)

(1) यह पद्धति खर्चीली पड़ती है।

(11) प्रशिक्षण में समय भी अधिक लगता है।

(iii) यह पद्धति को केवल अकेले ही प्रयुक्त नहीं की जा सकती है। इस पद्धति का तभी प्रभावशाली बनाया जा सकता है, जबकि अन्य पद्धति इसके साथ प्रयुक्त की जाय।

6 सचेतनता प्रशिक्षण (Sensitivity Training)—सचेतनता प्रशिक्षण जैसा कि नाम से स्पष्ट है, कि यह एक प्रकार की प्रशिक्षण विधि है, जिसका उद्देश्य प्रशिक्षणाधिया के विभी समूह के प्रति सचेतनता जागृत करना है तथा उसके व्यवहार का दूसरा पर पड़ने वाले प्रभाव के प्रति जागृत करना।

इस प्रकार के प्रशिक्षण का मूल उद्देश्य प्रशिक्षणाधियों में दूसरों से व्यवहार करने की योग्यता का विकास करना। योडर (Yoder) के अनुसार, सामान्यतः सचेतनता प्रशिक्षण के निम्न प्रमुख उद्देश्य होते हैं—

(i) मानव व्यवहार के सम्बन्ध में समझ को बढ़ाना एवं सुधार करना तथा भावी व्यवहार के बारे में पूर्वानुमान करने की योग्यता का विकास करना।

(ii) प्रशिक्षणाधियों को व्यवहार के मूल्यरूप की प्रक्रिया के विस्तारण में सहायता।

(iii) उन प्रक्रिया का प्रदान एवं विस्तारण करना जिनके द्वारा एक व्यक्ति दूसरे से सम्बन्धित रहता है।

(iv) प्रशिक्षणाधियों के व्यवहार — प्रभावों के प्रति सजग करना।

(v) प्रशिक्षणाधियों को दूसरे के विचार एवं भावनाओं के प्रति सचेतना को प्रकट करना।

(vi) प्रशिक्षणाधियों में उनसे दूसरों के साथ सम्बन्धों में प्रति सन्तुष्टि को बढ़ाना।

लाभ (Advantages)

(i) यह विधि में प्रशिक्षणाधियों को मानव व्यवहार को समझने में बड़ी सहायता मिलती है।

(ii) व्यावहारिक ज्ञान मिलता है।

(iii) दूसरों की भावनाओं एवं विचारों को समझने में सहायक है।

रूप (Disadvantages)

(i) इस प्रशिक्षण में अनावश्यक ही बहुत समय व्यर्थ हो जाता है।

(ii) इस विधि में व्यक्तित्व गोपनीयता समाप्त हो जाती है।

(iii) यह मानव प्रकृति की वास्तविक मान्यताओं पर आधारित विधि है।

(iv) यह विधि बहुत निर्दोश है।

(v) यह विधि बहुत सच्चाई के वातावरण को ही ध्यान में रखती है। बाह्य दुनिया को ध्यान में नहीं रखती है।

उपरोक्त बातों से उपरान्त भी यह विधि अमेरिका की कई संस्थाओं में बहुत ही उपयोगी सिद्ध हुई है।

7. विशेष पाठन विधि (Special Reading Method)—बुद्ध सत्सार्थ अपने प्रतिशिक्षार्थियों के लिए विशेष पाठन कार्यक्रम आयोजित करती हैं। इस पाठन कार्यक्रम में कोई एक व्यक्ति किसी विषय के सम्बन्ध में अपना भाषण पढ़ता है और अन्य प्रतिशिक्षार्थी उसे सुनते हैं और विचार विमर्श करते हैं।

लाभ एवं दोष (Advantage and disadvantage)

इस विधि का एक लाभ यह है कि सबके ज्ञान का सामान्य स्तर बढ़ता है। किन्तु सबसे बड़ा दोष यह है कि कई प्रतिशिक्षार्थी पाठन कार्यक्रमों में रुचि नहीं लेते हैं अतः कार्यक्रम का उद्देश्य पूरा नहीं हो पाता है।

8. विक्रय-नाट्य प्रदर्शन (Sales Dramatisation Method)—विक्रय-कर्त्ताओं को प्रशिक्षण देने की यह एक अत्यधिक रोचक एवं लाभप्रद पद्धति है। इस पद्धति के अन्तर्गत नये विक्रयकर्त्ताओं के समक्ष विक्रय कार्य को नाटकीय ढंग से प्रस्तुत किया जाता है। इसमें पुराने विक्रयकर्त्ता तथा विक्रय प्रबन्धक विक्रय-व्यवहारों को पूरा करने के लिए किये जाने वाले कार्यों का अभिनय करके, नये विनयकर्त्ताओं को बताने का प्रयास करते हैं।

इसमें दो पुराने विक्रयकर्त्ता या अधिकारी अभिनय करते हैं, जिनमें से एक क्रेता की भूमिका निभाता है, तो दूसरा विक्रेता की। क्रेता अपनी समस्याएँ बनाता है और विक्रेता बड़े ही सहज भाव से उन्हें हल करता है। इस प्रकार इन अभिनय को देखकर नये विक्रयकर्त्ता यह अनुमान लगा सकते हैं, कि भविष्य में उन्हें किस प्रकार का कार्य किस विधि से करना होगा।

लाभ (Advantages)—इस विधि से विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण देने के निम्न प्रमुख लाभ हैं—

- (i) वास्तविक रूप से विक्रय स्थिति को समझने का अवसर मिलता है।
- (ii) कुशल विनयकर्त्ताओं द्वारा प्रशिक्षण दिया जाता है।
- (iii) प्रशिक्षण प्राप्त करने में रुचि बनी रहती है।
- (iv) विनय विधि का क्रमबद्ध रूप से ज्ञान करवाया जा सकता है।
- (v) यह विधि व्यावहारिक पद्धत के साथ साथ सैद्धान्तिक पहलुओं की भी जानकारी देती है।

दोष या सीमाएँ (Disadvantages or Limitations)

(i) इस विधि से प्रशिक्षण देने से विनयकर्त्ताओं को स्वयं को कार्य करने का अवसर नहीं मिल पाता है।

(ii) कई प्रतिशिक्षार्थी प्रायः अभिनय पक्ष को ही अधिक ध्यान में रखते हैं, इससे प्रशिक्षण प्राप्त करने की कोशिश कम करते हैं।

10. विशेष पाठ्यक्रम (Special Courses)—आजकल कई विश्वविद्यालयों ने विक्रयकला, विपणन प्रबन्ध, विक्रय प्रबन्ध विषयों के प्रशिक्षण के लिए कई

पाठ्यक्रम प्रारम्भ कर दिये हैं। अतः कोई भी सस्या अपने विनयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण के लिए इन विश्वविद्यालयों के इन पाठ्यक्रमों में प्रवेश दितवा सकते हैं।

## II वैयक्तिक प्रशिक्षण पद्धतियाँ (Individual Training Methods)

वैयक्तिक रूप से प्रशिक्षण देने की प्रमुख पद्धतियाँ का नीचे वर्णन किया गया है—

1 कार्य पर प्रशिक्षण (On the Job Training)—काय पर प्रशिक्षण को ही उद्योग के अन्तर्गत प्रशिक्षण (Training within Industry or T W I) या गुरु शिष्य प्रशिक्षण (Coach and Pupil Training) भी कहते हैं। यह प्रशिक्षण की अत्यधिक महत्त्वपूर्ण पद्धति है। स्प्रिंगल तथा जेम्स (Springel and James) के मतानुसार “यह सर्वाधिक रूप से प्रयुक्त की जाने वाली प्रशिक्षण विधि है।” एन्टो विद्वाना ने यह मत व्यक्त किया है कि किसी भी कार्य को करके ही उचित प्रकार से एव सगुणता से सीखा जा सकता है। सोफोक्लेस (Sophocles) के अनुसार “प्रत्येक व्यक्ति को कार्य को करते हुए सीखना चाहिए, क्योंकि यद्यपि आप यह सोचने हैं, कि आप उसे जानते हैं, फिर भी जब तक आप प्रयास नहीं कर लेते, तब तक आप बिश्वस्त नहीं हो सकते।” प्रशिक्षण की इस विधि में नये आने वाले विनयकर्त्ता को किसी पुराने मध्यम द्वारा विनयकर्त्ता के पास रखा जाता है और वह सदा हुआ विनयकर्त्ता उसको उसके कार्य के सम्बन्ध में आवश्यक बातों की जानकारी देता है और उनसे कार्य कराता है। नया विनयकर्त्ता पुराने विनयकर्त्ता की दान रख में कुछ दिनों तक कार्य करता है और जब उसे यह विचार होता जाता है कि वह सन्तोषप्रद रूप से कार्य करन लग गया है तब उसको अपना काम देता दिया जाता है। प्रशिक्षण की इस विधि में प्रशिक्षण देने के लिए प्रशिक्षण चार्ट, चित्र मय पुस्तक (Manuals) निम्नलिखित प्रदर्शन टेप रिन्डर आदि का प्रयोग किया जाता है।

लाभ (Advantages)—प्रशिक्षण की इस विधि के प्रमुख निम्न लाभ हैं—

- (i) यह विधि अत्यन्त सरल है।
- (ii) यह विधि पर्याप्त मितव्ययी है।
- (iii) प्रशिक्षणार्थी को कार्य में प्रत्यक्ष रूप से उत्प्रेरणा मिलती है।
- (iv) प्रशिक्षण में प्रगति का मूल्यांकन हमेशा हो जाता है।
- (v) प्रशिक्षण के लिए कृत्रिम वातावरण बनाने की आवश्यकता नहीं पड़ती है।
- (vi) अलग से प्रशिक्षण एव यंत्रों की व्यवस्था नहीं करनी पड़ती।

दोष (Disadvantages)—यद्यपि ‘कार्य पर प्रशिक्षण’ की विधि को सर्वाधिक उपयुक्त समझा जाता है, किन्तु इसके भी कुछ प्रमुख दोष हैं, वे निम्न प्रकार हैं—

(1) नये विन्यक्तार्त्ता को कार्य पर लगा देने से हानि की सम्भावना बनी रहती है।

(ii) प्रशिक्षणार्थी को प्रशिक्षण सम्बन्धी आदेश एवं निर्देश नमवार नहीं मिल पाते हैं। दूसरे शब्दों से यह विधि अव्यवस्थित विधि है।

(iii) इस विधि से प्रशिक्षण देने में प्रशिक्षण के सिद्धान्तों का पूर्ण पालन नहीं किया जा सकता है।

(iv) कई पुराने मधे विन्यक्तार्त्ता भी प्रशिक्षण देने की उचित विधि से परिचित नहीं होते हैं।

(v) बहुत अधिक प्रशिक्षणार्थी होने पर यह विधि अनुपयुक्त रहती है।

उपयुक्तता—(Suitability) प्रशिक्षण की यह विधि वहीं अनुपयुक्त रहती है जहाँ,

(1) कार्य बहुत ही सरल प्रकृति का हो,

(ii) प्रशिक्षणार्थियों की संख्या बहुत ही कम हो,

(iii) कार्य में जोखिम कम हो,

(iv) कार्य की कृत्रिम परिस्थितियाँ उत्पन्न करना अत्यधिक कठिन हो, आदि।

**2 वैयक्तिक परिचर्चा (Personal Discussion)**—प्रशिक्षण की इस विधि में विन्यक्तार्त्ता एवं विन्यक्त प्रबन्धक या अन्य विन्यक्त अधिकारी दोनों ध्यान में मिल-बैठकर विन्यक्त की समस्याओं तथा—विन्यक्त समय का प्रयोग किस प्रकार किया जाय, विन्यक्तार्त्ता का कार्य मार्ग (Route) किस प्रकार का हो, ग्राहकों से भेंट करने की तालिका किस प्रकार तय की जाय, विन्यक्त की अनामान्य समस्याएँ किस प्रकार सुलझाई जाय आदि को हल करने का प्रयास करते हैं।

लाभ—(Advantages)—इस विधि के प्रमुख लाभ इस प्रकार हैं—

(1) प्रत्येक विन्यक्तार्त्ता की समस्याओं पर पूर्ण ध्यान दिया जा सकता है।

(ii) विन्यक्तार्त्ता तथा उसके अधिकारी में घनिष्ठ सम्बन्ध स्थापित हो अतः निरीक्षण एवं नियन्त्रण में अधिकारी को सुविधा मिलती है।

**दोष या सीमाएँ (Disadvantages or Limitations)**

(1) इस विधि का सबसे बड़ा दोष यह है कि यह विधि बहुत खर्चीली पड़ती है। क्योंकि प्रत्येक विन्यक्तार्त्ता की समस्या को अलग-अलग मुलभाया जाता है।

(ii) व्यक्तिगत रूप से मिलकर विन्यक्त समस्याएँ सुलझाते समय, प्रायः विन्यक्तार्त्ता एवं अधिकारी गप शप करने लग जाते हैं तथा समस्याओं का समाधान होने से रह जाता है।

इन सीमाओं को ध्यान में रखकर यह कहा जा सकता है, कि यह विधि अभी अपनाई जानी चाहिये, जबकि प्रत्येक विन्यक्तार्त्ता की समस्याएँ अत्यन्त महत्वपूर्ण हो।

जब इस विधि का प्रयोग किया जाय तब इस बात को ध्यान में रखना चाहिये कि इस सम्भेदा के समय का उपयोग पूर्णतः विनय समरथाओं के हस्त के लिए ही हो।

**3 पत्राचार (Correspondence)**—पत्राचार के द्वारा भी विनयवर्त्ताओं को प्रशिक्षण दिया जा सकता है। वास्तव में प्रशिक्षण की यह विधि विनयवर्त्ताओं की नियुक्ति से लेकर उगकी सेवा समाप्ति तक प्रशिक्षण देने के लिए पशुपुत्र की भाँति है। जिना सन्तानों की विभिन्न वस्तुओं के प्रवृत्ति की होती है उस जिनामे बार बार परिवर्तन होते रहते हैं प्रशिक्षण की यह विधि सर्वाधिक रूप से प्रयोग की जाती है। श्रौषधि निर्माण करने वाली संस्थाएँ प्रायः अपने विनयवर्त्ताओं को वस्तुओं की गतिनतम बातों की जानकारी देने के बारे में लगातार पत्र व्यवहार करती रहती हैं। इस प्रकार की संस्थाएँ फिर बार रूप में प्रयुक्त ता अपने अपनी वस्तुओं में लगे हुए विभिन्न पदार्थों (Components & Elements) में परिवर्तन करने की क्षमता को बढ़ा देने के लिए प्रशिक्षण की यह विधि अपनाई जाती है।

बड़े निर्माता अपने विनयवर्त्ताओं के लिए ही नहीं बल्कि अपने यौव एवं पुत्रवर्ग व्यापारी के विनयवर्त्ताओं को प्रशिक्षण देने के लिए भी इसी विधि का प्रयोग करते हैं। वे उनको भी अपनी वस्तुओं में हुए परिवर्तनों के बारे में जानकारी देने के लिए छोटे हुए पत्र या तबु पुस्तिकाएँ भेज देती हैं।

**साम (Advantage)**—इस विधि में प्रशिक्षण देने के निम्नलिखित लाभ होते हैं—

- (i) विनयवर्त्ताओं को किसी एक स्थान पर एकाग्र नहीं होता पड़ता है।
- (ii) इस विधि से प्रशिक्षण देने में श्रम कम होता है।
- (iii) विनयवर्त्ताओं के समय का कम होता है क्योंकि यह पाली समय में बैठकर ऐसे पत्रों की विषय वस्तु (Subject matter) तैयार कर सकता है।
- (iv) अपनी संस्था के विनयवर्त्ताओं के साथ साथ यौव तथा पुत्रवर्ग व्यापारियों के विनयवर्त्ताओं को प्रशिक्षण दिया जा सकता है।


**दोष या सीमाएँ (Disadvantages & Limitations)**—इस विधि से प्रशिक्षण देने की कई सीमाएँ हैं वे निम्नलिखित हैं—

- (i) यह विधि बहुत लम्बे विनयवर्त्ताओं के लिए अनुपयुक्त है।
- (ii) इस विधि का प्रयोग के उपरान्त भी विनयवर्त्ताओं को प्रशिक्षण देने के लिए श्रम का समय का प्रयोग करना पड़ता है।
- (iii) व्यक्तिगत सम्पर्क का अभाव रहता है।
- (iv) पत्रों की विषय वस्तु बनाने के लिए पर्याप्त परिणाम की आवश्यकता पड़ती है।

(v) परामर्श से प्रशिक्षण देने में पर्याप्त प्रशासकीय चातुर्य की आवश्यकता पड़ती है।

**उपयुक्तता (Suitability)**—यह प्रणाली उन समस्याओं के लिए अधिक उपयुक्त है, जिनकी वस्तुओं के तकनीकी गुणों में बार-बार परिवर्तन होते रहने हैं तथा उन परिवर्तनों की विक्रयकर्त्ताओं को तत्काल जानकारी देना आवश्यक होता है। द्वितीय, यह प्रणाली वहाँ पर भी उपयुक्त रहती है, जहाँ पर भी विक्रयकर्त्ता अनुमयी हो तथा वे दूर-दूर तक फैले हुए हों, जिनसे बार-बार सम्पर्क करना सम्भव न हो।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 विक्रयकर्त्ताओं के प्रशिक्षण के उद्देश्य एवं महत्त्व पर प्रकाश डालिये।  
Discuss the importance and objects of Training salesmen—
- 2 प्रशिक्षण की योजना को बनाते समय किन किन बातों को निर्धारित करना चाहिये।  
What factors should be decided while framing  training plan?
- 3 विक्रयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण देने की कौन कौन सी विधियाँ प्रचलित हैं। प्रत्येक के लाभ-हानियों का संक्षेप में वर्णन कीजिये।  
What are the different popular methods of training salesmen? Discuss in brief the advantages and disadvantages of each of them

---



## विक्रयकर्त्ताओं का पारिश्रमिक

(Remuneration of Salesmen)

*It is not easy to formulate a compensation plan that can be trusted to attract motivate and keep good salesmen*

—Philip Kotler

विक्रयकर्त्ताओं का वायव्यता दान समस्या के समाधान का प्राप्ति करने तथा समस्या में अर्द्ध विक्रयकर्त्ताओं का प्राप्ति करने तथा उत्तमता रखने के लिए अर्द्ध पारिश्रमिक पद्धतियों का मूल्यपूर्ण योगदान होना है। वह बार पारिश्रमिक योजनाओं के निर्माण में सहायता में पर्याप्त जानकारी नहीं प्राप्त है। निम्न इस बात को मदद करने में सहायता चाहिए कि उचित पारिश्रमिक योजना तथा उचित उचित रूप में योजना पर समस्या के विक्रय व्यवस्था की संकल्पना निर्धारित करती है। इस अध्याय में हम विभिन्न पारिश्रमिक योजनाओं तथा अर्द्ध पारिश्रमिक योजना के लक्षणा पर प्रकाश डालने का प्रयास किया है।

### अच्छे पारिश्रमिक पद्धति के उद्देश्य

(Objectives of a Sound Remuneration Plan)

अच्छे पारिश्रमिक योजना के कुछ उद्देश्य हो सकते हैं। प्रो० नार्स्ट्रोम (Nystrom) ने निम्न प्रमुख उद्देश्य बताए हैं —

- 1 अधिकारिक लाभप्रद विक्रय को प्रोत्साहित कर अधिकारित करना।
- 2 प्रत्येक विक्रय करने में समस्या की तात्कालिकता और तीव्रता की स्थिति को मनुष्यता करना।
- 3 समस्या में स्थायित्व विक्रयकर्त्ताओं का निर्माण करना तथा उन्हें समस्या में रोकना।
- 4 पारिश्रमिक योजना के वाचनीयता के साथ साथ सरलतापूर्ण संचालन करना।
- 5 विक्रयकर्त्ताओं का आकर्षित करना कि उनका पारिश्रमिक उनके प्रयासों क्षमता के अनुसार है।
- 6 दृढ़तम वातावरण पर कुशलतापूर्ण समाधान से उपयोगिता तक मान पड़ना।

- 7 विक्रयकर्त्ताओं को मस्या के योग्य धनाना या उनको हटाना, जो मस्या के विरुद्ध उद्देश्य के अनुरूप नहीं हैं।
- 8 विक्रयकर्त्ताओं पर कुशलतापूर्वक नियन्त्रण स्थापित करना।
- 9 विक्रय के अतिरिक्त कार्यों के लिए विक्रयकर्त्ताओं का प्रशिक्षण करना।
- 10 कुशल विक्रयकर्त्ताओं को अधिक पारिश्रमिक प्रदान करना।

### एक अच्छी पारिश्रमिक योजना के आवश्यक तत्व (Essentials of a Sound Remuneration Plan)

विक्रय कार्य एक महत्वपूर्ण कार्य है जिसकी मर्यादा विक्रयजन के परिश्रम पर निर्भर करती है। उन्हे परिश्रम के लिए प्रेरित करने हेतु अच्छी पारिश्रमिक योजना का होना आवश्यक है। अच्छे विक्रयकर्त्ता मस्या में न भी आना एवं ठहरना पसन्द करेंगे, बल्कि मस्या में उचित पारिश्रमिक पाजना हागी।

उचित पारिश्रमिक योजना का निमाण करना एक सरल कार्य नहीं है। कोटलर (Kotler) ने उचित ही निष्ठा है कि ऐसी पारिश्रमिक योजना का निर्माण करना एक सरल कार्य नहीं है, जिससे कि अच्छे विक्रयकर्त्ताओं को आकर्षित किया जा सके, अनिप्रेरित किया जा सके तथा उन्हे मस्या में रोका जा सके। किन्तु एक पारिश्रमिक योजना में कुछ महत्वपूर्ण गुण पाये जाने चाहिये जिनसे कि मस्या में विक्रयकर्त्ता अधिक समय तक ठहर सके, मस्या में मन लाकर कार्य कर सकें तथा मस्या में अच्छे विक्रयकर्त्ताओं को आकर्षित किया जा सके। सामान्यतः एक अच्छी पारिश्रमिक योजना में निम्न लिखित गुणों का होना आवश्यक है -

1. नियन्त्रण (Control)—सामान्यतः प्रबन्धक या नियोक्ता उस पारिश्रमिक योजना को ध्येष्ट समझते हैं, जिसके द्वारा वे विक्रयकर्त्ताओं पर आसानी से नियन्त्रण स्थापित कर सकते हो। कोटलर का मत है कि प्रबन्धक उस योजना को पसन्द करते हैं, जिसके द्वारा उन्हे विक्रयकर्त्ता द्वारा व्यय किये जाने वाले समय पर नियन्त्रण करने में सहायता मिलती हो। "Management likes a plan which facilitates their control over how salesmen spend their time" अतः अधिक नियन्त्रण स्थापित करने के उद्देश्य से कई मस्याएँ केवल वक्तव्य पद्धति का ही प्रयोग करती हैं। जबकि केवल कमीशन पद्धति में नियोक्ताओं का विक्रयकर्त्ताओं पर कोई विचार नियन्त्रण नहीं रहता है। अच्छी पारिश्रमिक पद्धति वह होनी है जिसमें विक्रयकर्त्ताओं पर निरीक्षण का सामान्य नियन्त्रण बना रह सके।

2. मितव्ययता (Economy)—नियोक्ताओं के दृष्टिकोण से पारिश्रमिक योजना में मितव्ययता भी होनी चाहिये। मितव्ययता का तात्पर्य विक्रयकर्त्ताओं को आवश्यकता से कम पारिश्रमिक देने से नहीं है। इसका तात्पर्य यह है कि प्रत्येक विक्रयकर्त्ता को उसके कार्यों एवं प्रयासों के अनुरूप पारिश्रमिक मिले। पारिश्रमिक विधि के सञ्चालन करने में अधिक प्रशासनिक व्यय भी नहीं होने चाहिये। यदि

पारिश्रमिक योजना के संचालन करने तथा उसे लागू करने में सस्था पर काफी यांत्रिक भार पड़ता है, जो वह योजना कभी भी सफलतापूर्वक लागू नहीं की जा सकती है।

3. लोचनीयता (Flexibility)—अच्छी पारिश्रमिक योजना का लोचनीय होना भी अपरिहार्य है। विन्तु बहुत कम पारिश्रमिक योजनाओं में ही गुण पाया जाता है। इनमें पदस्वरूप तथा म परिस्थितियों के बोझ का बदलने पर ही नई पारिश्रमिक योजनाओं का निर्माण करना पड़ता है। इस गुण के अभाव में पुरानी योजना में परिवर्तन करना सम्भव नहीं होता है। प्रयत्नों एवं नियोजकों का तदैव यह प्रमाण होना चाहिये कि पारिश्रमिक योजना में लोचनीयता का गुण विद्यमान रहे तथा पारिश्रमिक योजना में परिवर्तन तभी करता पड़ जब परिस्थितियाँ में एकदम परिवर्तन हो जाय।

4. सरलता (Simplicity)—प्रत्येक पारिश्रमिक योजना सरल होनी चाहिये। दूसरे शब्दों में पारिश्रमिक योजना ऐसी हो जिसे आसानी से लागू किया जा सके। पेचीदा (Complicated) पारिश्रमिक योजनाएं लागू करने में बड़ी कठिनाईयें आती हैं। उन्हें लागू करना आसान कार्य नहीं है जहाँ पारिश्रमिक की गणना करने में भी कठिनाई आती है। अतः पारिश्रमिक योजनाएँ ऐसी हों, जिन्हें आसानी से समझा जा सके, जिनसे आसानी से पारिश्रमिक की गणना की जा सके, जिन्हें विप्रयत्नकर्त्ताओं तथा विप्रयत्न निरीक्षकों को भी अपनी प्रकार समझाया जा सके।

पारिश्रमिक योजना को यदि विप्रयत्नकर्त्ता अपनी प्रकार नहीं समझ पाते हैं, तो काम प्रसताप पैदा हो सकता है। अतः पारिश्रमिक योजना का निर्माण करते समय उस बात का यथासम्भन्ध ध्यान रखा जाय कि उसमें तत्त्व भी अस्पष्टता तथा जटिलता न रहे तथा विप्रयत्नकर्त्ता के सम्भावित सभी प्रश्नों तथा विरोधों, आदि के पैदा होने से पहले ही उनका समाधान हो जाय।

5. आय की निरन्तरता (Regularity of Income)—प्रत्येक व्यक्ति एक निश्चित आय निरन्तर रूप में प्राप्त करना चाहता है। चूँकि विप्रयत्न की मात्रा पूर्ण रूप से विप्रयत्नकर्त्ता के नियंत्रण में नहीं है। अतएव वह और भी अधिक तथैव होकर आय की निरन्तरता पर ध्यान देता है। प्रत्येक विप्रयत्नकर्त्ता निरन्तर आय प्राप्त करके अपना तथा अपने परिवार की आवश्यकताओं का पूरा करने निश्चित होना चाहता है। अतएव प्रत्येक अच्छी पारिश्रमिक योजना में इस गुण का पाया जाना अत्यावश्यक है। एक अच्छी पारिश्रमिक पद्धति में विप्रयत्नकर्त्ताओं को एक निश्चित वेतन के अलावा बोनस भी दिया जाता है जिसमें विपरीत की मात्रा बढ़ने पर आय अधिक प्राप्त हो सके तथा आय में निरन्तरता भी बनी रहे।

6. न्यायपूर्ण (Fair)—प्रत्येक पारिश्रमिक योजना में इस गुण का पाया जाना भी महत्वपूर्ण है। पारिश्रमिक योजना में इस बात पर पर्याप्त ध्यान दिया

जाना चाहिये कि समान योग्यता एवं अनुभव वाले व्यक्तियों को समान पारिश्रमिक मिले। केवल अपनी ही मस्या में कार्य करने वाले विक्रयकर्त्ताओं को समान पारिश्रमिक मिले, इतना ही पर्याप्त नहीं है। दूसरी सस्याओं में कार्य करने वाले विक्रयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक से भी अपने विक्रयकर्त्ताओं का पारिश्रमिक कम न हो तथा महंगाई के बढ़ने के साथ-साथ पारिश्रमिक में समायोजन अवश्य विष्टा जाय।

7. सामान्य से अधिक योग्य को प्रतिकूल (Reward for above-average performance) — अच्छी पारिश्रमिक योजना सामान्य से अधिक योग्य व्यक्तियों को भी ध्यान में रखती है। अधिक योग्य व्यक्तियों को अधिक पारिश्रमिक देने की व्यवस्था प्रत्येक अच्छी पारिश्रमिक योजना में प्रवक्ष्य होनी चाहिये। यदि ऐसा नहीं होगा, तो अच्छे एवं कुशल विक्रयकर्त्ता मस्या को छोड़कर दूसरी सस्याओं में चले जावेंगे। यदि इस बात पर ध्यान दिया गया और अच्छे विक्रयकर्त्ताओं को अधिक पारिश्रमिक की व्यवस्था की गई, तो सस्या में सदैव अच्छे तथा कुशल विक्रयकर्त्ताओं की सेवाएँ प्राप्त होती रहेगी।

8. विक्रयकर्त्ताओं के लिए लाभप्रद (Beneficial to Salesmen) — एक पारिश्रमिक पद्धति सदैव विक्रयकर्त्ताओं के लिए भी लाभप्रद होनी चाहिये। वह पारिश्रमिक योजना कभी भी मफल नहीं हो सकती है, जिससे विक्रयकर्त्ताओं का हित न हो सके। एक अच्छी पारिश्रमिक योजना उसे कहेगी। जिसमें विक्रयकर्त्ताओं को उचित पारिश्रमिक मिले तथा पारिश्रमिक तथा समय मिले। पारिश्रमिक योजना से विक्रयकर्त्ताओं को वर्तमान आवश्यकताओं के साथ साथ भावी आवश्यकताओं की पूर्ति भी होनी चाहिये। ऐसी योजना में यात्रा भत्ता, दैनिक भत्ता, महंगाई भत्ता, बाहन भत्ता, शहर क्षतिपूर्ति भत्ता, मकान भत्ता, बीमारी भत्ता, पेंशन, भविष्य निधि आदि की व्यवस्था भी होनी चाहिये।

9. विक्रयकर्त्ताओं की कार्यक्षमता की वृद्धि में सहायक हो (Helpful in Increasing Efficiency of Salesmen) — पारिश्रमिक योजना बनाते समय इस बात को भी ध्यान में रखना चाहिये, कि इसके लागू करने से विक्रयकर्त्ताओं की कार्यक्षमता में वृद्धि हो। यह योजना उन्हें अधिकतम कार्य करने की प्रेरणा दे सके तथा अन्ततोगत्वा उनकी कार्य क्षमता में वृद्धि हो सके। इससे विक्रयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक भी अधिक मिलेगा।

10. विक्रय वृद्धि में सहायक (Helpful in Increasing Sales) — अच्छी पारिश्रमिक योजना के लिए आवश्यक है कि वह सस्या क कुल विनय में वृद्धि करने में भी सहायक हो सके। विक्रयकर्त्ताओं की सस्या में वृद्धि होने मात्र से ही मस्या के विनय में वृद्धि नहीं हो जाती है। सस्या के विक्रय में वृद्धि तब हानी है, जबकि मस्या की पारिश्रमिक योजना विक्रयकर्त्ताओं को अधिक कार्य करने तथा उन्हें मस्या में बने रहने के लिए अभिप्रेरित करे। एक अच्छी पारिश्रमिक योजना में विक्रय-

कताग्रा का एक निश्चित खतन के अन्तर्गत मिलायी की मात्रा के आधार पर कमीशन देने की व्यवस्था की जाती है।

## विनयकर्ताग्रा के पारिश्रमिक को निर्धारित या प्रभावित करने वाले तत्व

### (Factors Affecting Remuneration of Salesmen)

विनयकर्ताग्रा को दिया जाना पारिश्रमिक कई बातों से प्रभावित होता है। विभिन्न उद्योगों में कार्य करने वाले विनयकर्ताग्रा का पारिश्रमिक प्रायः भिन्न भिन्न होता है। इसी प्रकार एक ही उद्योग की विभिन्न मस्याओं तथा एक ही मस्या के विभिन्न विनयकर्ताग्रा के पारिश्रमिक के स्तर में भी अंतर पाया जाता है। इसमें कई कारण हो सकते हैं। सामान्यतः प्रमुख कारण निम्न कारणों में से ही होते हैं—

1 वस्तु की प्रकृति (Nature of the Product)—वस्तु की प्रकृति विनयकर्ताग्रा के पारिश्रमिक को बहुत बड़ी सीमा तक प्रभावित करती है। यदि वस्तु ऐसी है जिसकी मांग पर्याप्त है तथा दैनिक जीवन में प्रयोग आने वाली है तो उन विनयकर्ताग्रा के पारिश्रमिक की दर प्रायः कम होती है। दूसरे विपरीत यदि विनयकर्ता द्वारा उची जाने वाली वस्तुओं की मांग कम है या जिसका उपयोग सीमित है उनका लिए पारिश्रमिक भी अधिक उंची दर से देना पड़ता है।

2 बाजार क्षेत्र (Market Area)—जिन वस्तुओं का बाजार क्षेत्र सीमित होता है उन वस्तुओं के विनयकर्ताग्रा का पारिश्रमिक प्रायः विस्तृत बाजार क्षेत्र वाली वस्तुओं के विनयकर्ताग्रा की तुलना में अधिक होता है। दूसरे शब्दों में जब एक ही स्थान पर अधिक नया होना है तो पारिश्रमिक की दर सामान्यतः कम होती है। इसके विपरीत जब नया छिन्नस्थित (Scattered) होता है तो पारिश्रमिक की दर प्रायः अधिक होती है।

3 वस्तुओं का मूल्य (Price of the Product)—वस्तु का मूल्य भी विनयकर्ताग्रा के पारिश्रमिक को प्रभावित करता है। यदि वस्तुओं बहुत अधिक मूल्य वाली होती हैं तो उनके मूल्य कम रहते हैं। अतः पारिश्रमिक की दर भी अधिक होती है किन्तु यदि वस्तुओं का मूल्य ही सामान्य मूल्य वाली है तो उन्हें बचना पड़ता नहीं होता है और प्रायः पारिश्रमिक की दर भी कम होती है।

4 प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति (Competitive Position)—वस्तुओं की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति वस्तुओं का मूल्य को प्रभावित करती है, जिनसे परिणामस्वरूप विनयकर्ता के पारिश्रमिक पर भी प्रभाव पड़ता है। यदि वस्तुओं के मूल्य में अधिक प्रतिस्पर्धा का सामना नहीं करना पड़ता है और वस्तुओं सामान्य प्रयोग में ही बची जा सकती हैं तो पारिश्रमिक अपेक्षाकृत कम ही दिया जाता है। इसके विपरीत यदि तीव्र प्रतिस्पर्धा का सामना करना पड़ता है तो विनयकर्ता को वस्तु के मूल्य के लिए प्रयास भी अधिक करने पड़ते हैं। अतः पारिश्रमिक तुलनात्मक रूप में अधिक ही मिलता है।

5 विज्ञापन नीति (Advertising Policy)—मस्था की विज्ञापन नीति से सस्था की वस्तुओं के विक्रय पर पर्याप्त प्रभाव पड़ता है। यदि सस्था विज्ञापन पर अधिकाधिक रूप से विनियोजन करती रहती है, तो मस्था की वस्तुओं की माग निरन्तर रूप से बढ़ती रहती है। अतः विक्रयकर्त्ता को वस्तुओं के विक्रय में अधिक परिश्रम नहीं करना पड़ता है। जबकि विपरीत परिस्थिति में, विक्रयकर्त्ता को बहुत समय एवं परिश्रम लगाना पड़ता है और इसके बाद भी वह बहुत अधिक गाना में वस्तु को बेचने में सफल नहीं हो पाता है। अतएव स्पष्ट है कि विज्ञापन पर अधिक ध्यान देने वाली सस्था के विक्रयकर्त्ता के पारिश्रमिक की दर विज्ञापन न करने वाली सस्था के विक्रयकर्त्ता की तुलना में काफी कम होगी।

6. सस्था की स्थिति (Position of the Institution)—कई बार मस्थान की स्थिति के अनुसार भी पारिश्रमिक की दरों में अन्तर पाया जाता है। प्रायः नई सस्था अपने विक्रयकर्त्ताओं को उद्योग की पुरानी संस्थाओं के विक्रयकर्त्ताओं के बराबर पारिश्रमिक नहीं दे पाती है।

7. विक्रयकर्त्ताओं का अनुभव (Experience of Salesmen)—प्रायः कई मस्थाएँ अनुभवी विक्रयकर्त्ताओं को नये विक्रयकर्त्ताओं की तुलना में पारिश्रमिक अधिक ऊँची दर से देती हैं। इस प्रकार अनुभव पारिश्रमिक को प्रभावित करता है।

8 रहन-सहन का स्तर (Standard of Living)—जन सामान्य का रहन-सहन का स्तर भी विक्रयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक को प्रभावित करता है। दूसरे लोगों का वेतन, कार्य दगाएँ एवं सुविधाएँ विक्रयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक को अवश्य प्रभावित करती हैं।

9 प्रतिस्पर्द्धी सस्थाओं के विक्रयकर्त्ताओं का पारिश्रमिक (Remuneration of Salesman of the Competitive Institutions)—किसी सस्था के विक्रयकर्त्ताओं का पारिश्रमिक तय करते समय दूसरी मस्थाओं में विक्रयकर्त्ताओं को दिये जाने वाले पारिश्रमिक को भी ध्यान में रखा जाता है। कई सस्थाएँ अच्छे विक्रयकर्त्ताओं को आकर्षित करने के लिए दूसरी सस्थाओं की अपेक्षा अधिक पारिश्रमिक देती हैं। अतः दूसरी सस्थाओं द्वारा दिये, जाने वाले पारिश्रमिक को ध्यान में रखना बहुत ही आवश्यक हो जाता है।

10\* सस्था द्वारा प्रदत्त सुविधाएँ (Facilities provided by the Institution)—कई बार मस्थाएँ प्रत्यक्ष मौद्रिक पारिश्रमिक तो प्रतिस्पर्द्धी सस्थाओं के बराबर या कम रख देती हैं, किन्तु अन्य सुविधाएँ अधिक दे देती हैं। उदाहरणार्थ निःशुल्क आवास की सुविधा, वाहन सुविधा, निःशुल्क चिकित्सा सुविधा, सचेतन अवकाश, भ्रमणकारी अवकाश तथा भत्ता आदि। ऐसी स्थिति में वास्तविक पारिश्रमिक बहुत अधिक हो जाता है। अतएव प्रत्यक्ष मौद्रिक पारिश्रमिक कम रखा जाता है। इन प्रकार सस्था द्वारा दी जाने वाली अप्रमौद्रिक सुविधाओं का वास्तविक पारिश्रमिक पर प्रभाव पड़ता है।

## पारिश्रमिक पद्धतियाँ (Methods of Remuneration)

पारिश्रमिक भुगतान की अनेकों पद्धतियाँ प्रचलित हैं। विन्तु सामान्यतः विद्यमान चारों के पारिश्रमिक का भुगतान करने के लिए निम्न पद्धतियों का प्रयोग किया जाता है—

- |                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1 केवल वेतन पद्धति             | 5 लाभ भागिता पद्धति     |
| 2 केवल बर्मीशन पद्धति          | 6 विशिष्ट कार्य पद्धति  |
| 3 वेतन तथा कमीशन पद्धति        | 7 अध्ययन पद्धति         |
| 4 आहरण देखा तथा बर्मीशन पद्धति | 8 प्रदत्त सुविधा पद्धति |

### 1 केवल वेतन पद्धति (Straight Salary Plan)

पारिश्रमिक भुगतान की इस सर्व साधारण रूप से जानी मानी पद्धति में विद्यमानों को निश्चित राशि मासिक वादिक अथवा साप्ताहिक आधार पर मिलती रहती है। हाँ इस सम्बन्ध में यह यत्नाना आवश्यक नहीं होगा कि वेतन की निश्चित राशि में वादिक वेतन वृद्धि या अन्य किसी कारण से वेतन वृद्धि को निरंतर रूप से विद्यमानों को मिलने वाली हो सम्मिलित है। पारिश्रमिक की इस पद्धति में विद्यमानों की विशेष मात्रा या विशेष प्रगति (Scale Performance) का वेतन से कोई सम्बन्ध नहीं होता है। उदाहरणार्थ यह मान लीजिए एक विद्यमान ने जुलाई में एक लाख रुपये के माल के निर्यात प्राप्त किये तथा अगस्त में एक हजार रुपये के निर्यात प्राप्त किये हैं। अब हम यह भी मान लें कि उस विद्यमान को एक हजार रुपये मासिक वेतन मिलता है। इन परिस्थितियों में उस विद्यमान को जलाई महीने के लिये भी एक हजार रुपये का वेतन मिलेगा तथा अगस्त महीने के लिये भी वही वेतन मिलेगा। अगस्त के महीने में विषय की मात्रा कम होने के कारण भी उसने वेतन में कोई कमी नहीं होगी।

लाभ (Advantages)

पारिश्रमिक भुगतान की इस पद्धति के कई लाभ हैं। इन लाभों को दो भागों में बाँटकर अध्ययन किया जा सकता है—

(अ) नियोजितानों के दृष्टिकोण से लाभ

(i) गणना में सरलता—पारिश्रमिक भुगतान की इस पद्धति का सबसे बड़ा लाभ यह है कि यह पद्धति अत्यंत सरल है। इस पद्धति से पारिश्रमिक की गणना करना सर्वाधिक रूप से आसान है।

(ii) मितव्ययता—गणना में सरलता होने के कारण इसमें न तो अधिक समय ही लगता है और न ही किसी प्रकार के गणना यंत्र (Calculating

machine) में धन विनियोग की आवश्यकता पड़ती है। इस प्रकार यह विधि मितव्ययी मानी जाती है।

(iii) भुगतान की जाने वाली राशि का अनुमान—इस विधि का एक बहुत बड़ा लाभ यह भी है कि सस्या पहले से ही यह आसानी से अनुमान लगा सकती है कि उसे कब-कब कितनी राशि का विन्ययकर्त्ताओं का भुगतान करना पड़ेगा। इस प्रकार विक्रय व्यय बजट (Sales expense budget) बनाना बहुत सरल हो जाता है।

(iv) विन्ययकर्त्ताओं की क्रियाओं पर अधिक नियन्त्रण—जब वेतन के आधार पर पारिथमिक का भुगतान किया जाता है, तो बिना प्रबन्धक विन्ययकर्त्ताओं की क्रियाओं पर अधिक नियन्त्रण स्थापित कर सकता है। विन्ययकर्त्ताओं को केवल विक्रय मात्रा बढ़ाने के ध्येय से हटाकर मस्या की रयाति निर्माण के कार्य में भी लगाया जा सकता है। उन्हें नये बाजार के निर्माण के लिए आवश्यक प्रयास में लगाया जा सकता है, उन्हें ग्राहकों की समस्याओं को मुख्यभान के लिए अधिक ध्यान देने के लिए भी कहा जा सकता है। इसी प्रकार वे अन्य बायों में विन्ययकर्त्ताओं को आसानी से लगाया जा सकता है। यदि उन्हें पारिश्रमिक इस विधि द्वारा दिया जाता है।

(v) स्थानान्तरण में सुविधा—इस विधि में वेतन का भुगतान करने के कारण विन्ययकर्त्ताओं के स्थानान्तरण में भी सुविधा रहती है। यदि पारिथमिक विक्रय के आधार पर होता है, तो विन्ययकर्त्ता उसी शाखाओं में स्थानान्तरण पर आपत्ति करते हैं, जहाँ पर विन्यय अपेक्षाकृत कम होता हो। किन्तु निश्चित वेतन की स्थिति में वे आसानी से तैयार हो जाते हैं।

(vi) कम दृढत धरण—चू कि विन्ययकर्त्ता के पारिथमिक का विन्यय में कोई सम्बन्ध नहीं होता है। अतः यह विन्यय की मात्रा को बढ़ाने की इतनी अधिक चिन्ता नहीं करता है। वह उन्नि ग्राहकों को ही मान का उधार विक्रय करने का प्रयास करता है। इसके परिणामस्वरूप उधार की राशि एकत्रित करना सरल होना है और अनतोषता दृढत ऋणों की राशि में कमी होने लगती है।

(ख) विन्ययकर्त्ताओं के दृष्टिकोण से लाभ

(i) निश्चित आय—इस विधि से पारिथमिक प्राप्ति करने में विन्ययकर्त्ताओं को सबसे बड़ा लाभ यह होता है कि उन्हें निरन्तर स्थाई आय प्राप्ति होती रहती है। चाहे सस्या का विन्यय घट या बढ़े, इसका उनके वेतन पर कोई प्रभाव नहीं पड़ता है।

(ii) भविष्य की चिन्ताओं से मुक्ति—चू कि विन्ययकर्त्ताओं को वेतन की एक निश्चित राशि एक निश्चित समय में पत्तान् मिलती रहती है। अतः उन्हें भविष्य की चिन्ता नहीं रहती है। यदि वे सामान्य सतर्कता पूर्वक कार्य करते रहे।





(iv) विक्रय अनुमान लगाना कठिन—इस पद्धति से वेतन चुकाने का एक बहुत बड़ा दोष यह भी है, कि विक्रय अनुमान लगाना कठिन हो जाता है। इसके परिणामस्वरूप, सस्या की स्थिति अनिश्चित बनी रहती है।

(v) अच्छे विक्रयकर्त्ता को प्राप्त करना कठिन—चूँकि अच्छे विक्रयकर्त्ता बहुत अधिक क्रयदेश प्राप्त कर सकते हैं। अतः वे कभी भी केवल वेतन के आधार पर अधिक परिश्रम एवं लगन से कार्य करना पसन्द नहीं करने हैं। परिणामस्वरूप, सस्या को अच्छे एवं कुशल विक्रयकर्त्ताओं की सेवाओं से वंचित रहना पड़ेगा।

(vi) अकुशल विक्रयकर्त्ताओं के नियंत्रण पर व्यय—चूँकि इस विधि में सामान्यतः विक्रयकर्त्ताओं को समान वेतन देना पड़ता है, जबकि अकुशल विक्रयकर्त्ता कार्य कम ही करते हैं। ऐसी स्थिति में प्रबन्धकों को उनकी क्रियाओं पर अधिक नियंत्रण रखना पड़ता है, ताकि उनसे कुछ पूरा कार्य करवा सके।

(vii) प्रशिक्षण पर व्यय—जब अकुशल विक्रयकर्त्ता पर्याप्त नियंत्रण के बावजूद भी अपनी कार्य कुशलता नहीं बढ़ा पाते हैं, तो उनको पुनः प्रशिक्षण देना पड़ता है। अतः प्रशिक्षण का अतिरिक्त वित्तीय भार भी सस्या को उठाना पड़ता है।

(viii) लोचहीन—पारिथमिक भुगतान की यह पद्धति लोचहीन है। इसमें परिस्थितियों के अनुसार तथा आवश्यकतानुसार परिवर्तन नहीं किया जा सकता है।

(ix) विक्रयकर्त्ताओं के आवर्तन में वृद्धि—इस पारिथमिक पद्धति का एक दोष यह भी है, कि इससे विक्रयकर्त्ताओं के आवर्तन में वृद्धि होती है। कुशल विक्रयकर्त्ताओं को ज्यों ही दूसरी सस्या में अच्छे पारिथमिक मिलने के अवसर दिखाई देते हैं। इस सस्या को छोड़कर चले जाते हैं।

(x) विक्रयकर्त्ताओं की दृष्टि से दोष :

(i) अनिप्रेरणा का अभाव—इस विधि में सभी प्रकार के—कुशल एवं अकुशल विक्रयकर्त्ताओं को लगभग समान वेतन मिलता है। इसके परिणामस्वरूप, विक्रयकर्त्ताओं को अधिक वित्रय कार्य करने की प्रेरणा नहीं मिल पाती है। वे यह अच्छी तरह जानते हैं, कि अधिक कार्य करने से उन्हें कोई अतिरिक्त लाभ नहीं होने वाला है। अतः वे उतना ही कार्य करते हैं, जितना कार्य करना आवश्यक होता है।

(ii) दक्षता का अभाव—अनिप्रेरणा के अभाव में जब विक्रयकर्त्ता लगन, शक्ति एवं परिश्रम से पर्याप्त कार्य नहीं करते हैं, तो वे दक्ष भी नहीं बन पाते हैं। अतः सस्या में अदक्ष व्यक्ति बढ़ने रहते हैं।

(iii) जीवन-स्तर एवं कीमत-स्तर का सम्बन्ध नहीं—पारिथमिक की इस पद्धति का विक्रयकर्त्ताओं की दृष्टि से यह भी एक महत्वपूर्ण दोष है, कि इस पद्धति का जीवन स्तर एवं बाजार-मूल्यों में कोई सम्बन्ध नहीं होता है। अतः इस पद्धति में विक्रयकर्त्ताओं का कीमतों के बढ़ने के साथ-साथ वेतन नहीं बढ़ पाता है, जिससे उनके जीवन-स्तर में गिरावट आने लगती है।

(११) वेतन श्रृंखला पार करने पर आय स्थिर—यदि विनयकर्त्ता अपनी सम्पूर्ण वेतन श्रृंखला पार कर जाता है, तो इससे बाद उसे सदैव ही उसी वेतन पर कार्य करना पड़ता है। स्वतः वेतन वृद्धि सम्भव नहीं हो पाती है। इस कारण भी विनयकर्त्ताओं की कार्य में अधिक रुचि नहीं रहती है।

उपयुक्तता (Suitability) —विनयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक देने के लिए पारिश्रमिक की इस घबरेली पद्धति का प्रयोग बहुत ही कम किया जाता है। हाँ, इतना अवश्य है कि इस पद्धति का प्रयोग अन्य पद्धतियों के साथ-साथ किया जाता है। किन्तु इस पद्धति का प्रयोग प्रचारक विनयकर्त्ता, सेवा विनयकर्त्ता तथा अन्य दिन प्रतिदिन के विनयकार्य में लगे विनयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक देने के लिए किया जा सकता है।

## 2. केवल कमीशन पद्धति (Straight Commission Plan)

केवल कमीशन पद्धति विनयकर्त्ताओं को वेतन भुगतान करने की एक ऐसी पद्धति है, जिसमें विनयकर्त्ताओं को उनके द्वारा प्राप्त किए गये, कुल क्रयदेशों के आधार पर पारिश्रमिक देय होता है। इस पद्धति में पारिश्रमिक एक समय का कोई सम्बन्ध नहीं होता है। जबकि केवल वेतन पद्धति में ठीक इसके विपरीत होता है। इसमें समय के आधार पर पारिश्रमिक दिया जाता है। इस पद्धति में 'जितना गुड डालो उतना मीठा बानी कहावत पूर्ण रूप से चरितार्थ होती है अर्थात् विनयकर्त्ता जितनी अधिक राशि के क्रयदेश प्राप्त करेगा, उसे उतना ही अधिक पारिश्रमिक भी मिलेगा। इस सम्बन्ध में यहाँ यह यथार्थ भी अनावश्यक नहीं होगा, कि कई संस्थाएँ विनय पर कमीशन न देकर अपने नाभों में से कमीशन दे देती हैं, किन्तु यह प्रथा अधिक प्रचलित नहीं है। कमीशन प्रायः दो आधारों पर दिया जाता है (अ) स्थिर आधार पर, तथा (ब) प्रगतिशील आधार पर।

(अ) स्थिर आधार पर कमीशन (Commission at a Fixed or Flat Rate)—इस आधार पर कमीशन देने समय सम्पूर्ण विनय की मात्रा पर एक ही दर से कमीशन दिया जाता है, चाहे विनयकर्त्ता कितना ही विक्रय व्यय न करें। अर्थात् यदि विनयकर्त्ता अपने निश्चित अर्थ (Quota) से कम या अधिक मात्रा में विक्रय करे, तो भी उसे उसी एक ही दर से कमीशन दिया जाता है। उदाहरणार्थ, आकाश और पाताल दो विनयकर्त्ता हैं। उन्होंने जुलाई माह में क्रमशः 10,000 रुपये तथा 20,000 रुपये के कान का विनय किया है। यदि उन्हें विक्रय पर 10 प्रतिशत कमीशन प्राप्त होता है, तो उन्हें क्रमशः 1,000 रुपये तथा 2,000 रुपये पारिश्रमिक के रूप में मिलेगा। इससे यह स्पष्ट है कि पाताल ने अधिक विक्रय किया है। अतः उसे कमीशन (10% की दर से ही) 1,000 रुपये अधिक मिला है। उसे उसी प्रकार से अतिरिक्त लाभ नहीं हुआ है।

(ब) प्रगतिशील आधार पर कमीशन (Commission at Progressive Rates)—इस पद्धति में विक्रय को विभिन्न वर्गों (Slabs) में बाँट दिया जाता है तथा उनके लिए अलग-अलग कमीशन की दर निर्धारित कर दी जाती हैं। उदाहरणार्थ,

प्रथम 8,000 रु तक के क्रयदेशों पर	8 प्रतिशत
अगले 5,000 रु तक के क्रयदेशों पर	10 प्रतिशत
अगले 2,000 रु तक के क्रयदेशों पर	15 प्रतिशत
अगले सभी क्रयदेशों पर	20 प्रतिशत

इस प्रकार स्पष्ट है कि अधिकाधिक विक्रय करते रहने पर विक्रेता को कमीशन भी अधिकाधिक दर से मिलता है। ऊपर हमने आकाश व पाताल के उदाहरण में बताया था कि उन्हें 10 प्रतिशत की स्थिर दर से क्रमशः 1 000 रु तथा 2 000 रु पारिश्रमिक मिलता है, अब उन्हें प्रगतिशील आधार पर निम्न प्रकार मिलेगा।

आकाश का पारिश्रमिक :

(i) प्रथम 8,000 रु पर 8 प्रतिशत की दर से	640 रु
(ii) अगले 2 000 रु पर 10 प्रतिशत की दर से	200 रु

कुल विनय—	10 000	कुल पारिश्रमिक	840
-----------	--------	----------------	-----

पाताल का पारिश्रमिक .

प्रथम 8 000 रु पर	8 प्रतिशत की दर से	=	640 रु
अगले 5,000 रु पर	10 प्रतिशत की दर से	=	500 रु
अगले 2,000 रु पर	15 प्रतिशत की दर से	=	300 रु
बाकी सभी 5,000 रु पर	20 प्रतिशत की दर से	=	1 000 रु

कुल विनय=20,000 रु	कुल पारिश्रमिक	=	2,440 रु
--------------------	----------------	---	----------

उपरोक्त दोनों विक्रेताओं के दोना आधारों पर दिये गये गये पारिश्रमिक की तुलना की जाय, तो स्पष्ट होता है कि आकाश को स्थिर आधार पर 1 000 रु तथा प्रगतिशील आधार पर 840 रु मिलता है, जबकि पाताल को स्थिर आधार पर 2 000 रु तथा प्रगतिशील आधार पर 2,440 रु मिलता है। यहाँ पर यह स्पष्ट है कि अधिकाधिक विनय करने से पारिश्रमिक में न केवल विनय अनुपात में ही वृद्धि होती है, बल्कि वृद्धि उगले ज्यादा अनुपात में होती है।

भारत में आजकल कई संस्थाएँ इस पद्धति को अपना रही हैं। औपधि निर्माण संस्थाएँ, जीवन बीमा निगम आदि इसके प्रमुख उदाहरण हैं।

लान (Advantages)

केवल कमीशन पद्धति के निम्नलिखित प्रमुख लाभ हैं।

(अ) नियोजताओं के दृष्टिकोण से :

(1) विक्रेताओं के कार्य का मूल्यांकन—इसमें विक्रेताओं को उनके विनय के अनुसार पारिश्रमिक दिया जाता है। अतः उनके कार्य का समय समय पर

स्वतः भूम्याकृत होता रहता है। जब भी पारिश्रमिक दिया जाता है कार्य प्रगति की जानकारी हो जाती है।

(ii) नियंत्रण की कम समस्या—इस पद्धति से पारिश्रमिक का भुगतान करने का एक महत्वपूर्ण लाभ यह होता है कि विनयकर्त्ताओं पर नियंत्रण की समस्या नहीं रहती है। विनयकर्त्ता स्वयं अधिकाधिक विनय करने में लगे रहते हैं, क्योंकि उन्हें अधिकाधिक विनय करने से पारिश्रमिक भी अधिकाधिक मिलता है। इस प्रकार विनयकर्त्ताओं के नियंत्रण की समस्या कम हो जाती है।

(iii) अकुशल विक्रयकर्त्ताओं में हानि नहीं—केवल वेतन विधि में 'घोड़े एवं गधे एक समान समझ जाते हैं तथा उन्हें समान वेतन दिया जाता है। इससे मस्या को हानि होती है। किन्तु केवल कमीशन पद्धति का यह एक लाभ है कि कुशल विक्रयकर्त्ताओं को अधिक तथा अकुशल विनयकर्त्ताओं को कम पारिश्रमिक मिलता है। अतः मस्या को अकुशल व्यक्तियों के कारण हानि नहीं उठानी पड़ती है।

(iv) मस्या में हानि की सम्भावना कम—चूँकि प्रत्येक विनयकर्त्ता को उसके विनय के अनुसार ही पारिश्रमिक प्राप्त होता है। अतः सामान्यतः मस्या में हानि होने की सम्भावना कम हो जाती है।

(v) विक्रय लक्ष्य पूरे करना सरल—कमीशन पद्धति से पारिश्रमिक का भुगतान करने से विक्रय लक्ष्यों को पूरा करना सरल हो जाता है। जब कभी भी विनय राशि पूर्व निर्धारित लक्ष्यों से कम हो रही हो, तो विनयकर्त्ताओं के कमीशन की दर बढ़ाकर विनय लक्ष्य पूरे किये जा सकते हैं।

(vi) मस्या को अच्छे विक्रयकर्त्ताओं की प्राप्ति—पारिश्रमिक भुगतान की इस पद्धति का एक प्रभाव यह भी पड़ता है कि मस्या में अच्छे एवं कुशल विनयकर्त्ता आने लगते हैं। इसका कारण स्पष्ट है कि विनय राशि के अनुसार ही उन्हें पारिश्रमिक मिल जाता है।

(vii) मितव्ययता—इस पद्धति के प्रपनाने से मस्या में विनय खर्च में कमी आने लगती है विनयकर्त्ताओं पर नियंत्रण की बहुत कम आवश्यकता पड़ती है, वेतन कार्य के आधार पर दिया जाता है तथा मस्या में कुशल विनयकर्त्ताओं के आने से प्रशिक्षण आदि की आवश्यकता रहती है। परिणामस्वरूप इन मदों पर होने वाले व्यय में पर्याप्त कमी होने लगती है।

(viii) पारिश्रमिक बढ़ाने की समस्या नहीं—कमीशन के आधार पर पारिश्रमिक देने की स्थिति में सामान्यतः विनयकर्त्ता अपने पारिश्रमिक को बढ़ाने के लिए आन्दोलनात्मक तरीका नहीं अपनाते। वे स्वयं अधिक उपादेश प्राप्त करके अपने वेतन को बढ़वा लेते हैं।

(ix) भावी लाभ की दर का निर्धारण सरल—विक्रयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक

की दर पूर्व निर्दिष्ट होने के कारण भावी लाभ की दर को आसानी से निर्दिष्ट किया जा सकता है।

(x) सरलता—पारिश्रमिक की दस विधि का एक महत्वपूर्ण लाभ यह भी है, कि इसे लागू करना बहुत सरल है। इसकी गणना में अधिक समय एवं श्रम भी नहीं लगता है।

(xi) लोच—इस पद्धति में पर्याप्त लोच भी पाई जाती है। एक सत्त्वा जब चाहे कमीशन की दरों में परिवर्तन कर सकती है। मदी के समय कमीशन की दरों में वृद्धि करके अधिकाधिक विक्रय करने को प्रोत्साहित किया जा सकता है, जबकि तेजी के काल में इन्हें कम भी किया जा सकता है और सत्त्वा के खर्चों को बचाया जा सकता है।

(xii) नई सत्त्वाओं के लिए लाभप्रद—पारिश्रमिक की यह पद्धति नई सत्त्वाओं के लिए भी अन्यन्त महत्वपूर्ण है, इससे विक्रयकर्त्ता विक्री में वृद्धि करने के लिए भरसक प्रयत्न करने लगते हैं, क्योंकि उनको बेतन कमीशन पद्धति के आधार पर दिया जाता है।

(ब) विक्रयकर्त्ताओं के हितक्षेत्र से :

(i) कार्यानुसार पारिश्रमिक—इस पद्धति में कार्यानुसार पारिश्रमिक मिलता है। अतः सामान्यतः सभी विक्रयकर्त्ता इसे पसन्द करते हैं।

(ii) कार्य क्षमता में सुधार का अवसर—पारिश्रमिक मुग्तान की यह पद्धति विक्रयकर्त्ताओं को अपनी कार्य-क्षमता में सुधार करने का अवसर एवं प्रेरणा देती है। इसका अनुस्र कारण यह है, कि इस पद्धति में जो जितना अधिक कार्य करेगा, उसे उतना ही अधिक पारिश्रमिक मिलेगा। इसके परिणामस्वरूप ही कई बार व्यक्ति अधिक कार्य करने लग जाते हैं और अपनी कार्य-क्षमता को हमेशा के लिए सुधार लेते हैं।

(iii) जीवन-स्तर तथा कीमत स्तर के अनुसार वेतन वृद्धि—इस विधि से पारिश्रमिक मिलने से जीवन-स्तर तथा कीमतों में होने वाले परिवर्तनों को समायोजित किया जा सकता है। ज्यों-ज्यों कीमतें बढ़ती हैं, विक्रय की मात्रा बढ़ती है। इसी प्रकार ज्यों-ज्यों मूल्यों का जीवन-स्तर बढ़ता है, वस्तुओं की भी माग बढ़ती है। इसके परिणाम स्वरूप, विक्रय बढ़ता है। इस पद्धति से इन सबका अनुतोषत्व प्रभाव यह होता है, कि इस पद्धति से विक्रयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक में भी वृद्धि होती है।

(iv) स्वतन्त्र रूप से कार्य करने का अवसर—जब इस पद्धति से पारिश्रमिक मिलता है, तो प्रायः विक्रयकर्त्ताओं को अधिक नियन्त्रण में रहने की आवश्यकता नहीं रहती है। वे स्वतः अपने कार्य-रंग एवं कार्य-क्षेत्र तय कर लेते हैं।

(v) कुशल विक्रयकर्त्ताओं को सुविधा—कुशल विक्रयकर्त्ताओं को प्रवचकों की दृष्टि पर रहने की आवश्यकता नहीं पड़ती है, क्योंकि वे अधिकाधिक विक्रय करके अधिकाधिक पारिश्रमिक प्राप्त कर लेते हैं।

## दोष (Disadvantages) -

केवल कमीशन पद्धति में पारिश्रमिक चुकाने के कई दोष हैं, वे निम्न प्रकार हैं—

### (अ) नियोजनाओं के दृष्टिकोण से :

(i) नियंत्रण कठिन—पारिश्रमिक की केवल कमीशन पद्धति को अपनाते से सबसे बड़ी हानि नियोजनाओं को होती है। हानि यह है कि नियोजना विद्युत्कर्ताओं पर नियंत्रण स्थापित नहीं कर पाते हैं। विद्युत्कर्ताओं का हीन केवल विद्युत् बृद्धि में होता है जबकि नियोजना रजिस्टर के निर्माण में भी रुचि रखते हैं। किन्तु वे ऐसा नहीं कर सकत हैं, क्योंकि विद्युत्कर्ताओं को ऐसा करने के लिए बाध्य नहीं किया जा सकता है। वे प्रायः इच्छानुसार कार्य करने के लिए स्वतन्त्र होते हैं।

(ii) स्थानान्तरण करना कठिन—नियोजनाओं के समझ यह भी एक महत्वपूर्ण समस्या का जाती है कि वे विद्युत्कर्ताओं को स्थानान्तरित भी आसानी से नहीं कर सकते हैं। विद्युत्कर्ता यह कह कर स्थानान्तरण को टाल जाते हैं कि उन्हें दूसरे स्थान पर बिजली के कम अवसर प्राप्त होंगे और एक परिणामस्वरूप उनके कुल पारिश्रमिक पर प्रभाव पड़ेगा।

(iii) प्रारम्भ में ऊँची कमीशन दर—नई सत्पादाओं को प्रारम्भ में विद्युत्कर्ताओं को कमीशन की बहुत ऊँची दर देनी पड़ती है। यदि ऊँची दर से कमीशन नहीं दिया जाय, तो अच्छे विद्युत्कर्ता भी उपलब्ध नहीं हो पाते हैं।

(iv) नये क्षेत्र में प्रवेश पर अधिक बल—यदि कोई पुरानी नम्मा किसी नये क्षेत्र में प्रवेश मान का विद्युत् जाना चाहती है तो भी बुद्धि विद्युत्कर्ता रुकने पड़ते हैं। उन विद्युत्कर्ताओं को कमीशन की अधिक ऊँची दर देनी पड़ती है। इससे उन नये क्षेत्र में प्रवेश का उर्ध्व भी बढ़ जाता है।

(v) विद्युत् बढ़ाने के लिए बाध्य करना कठिन—रूपि उन पद्धति में कार्य की परतए कम मिलती है और विद्युत्कर्ता स्वयं विद्युत् बढ़ाता है। तथापि, विद्युत्कर्ताओं को बिजली बृद्धि करने के लिए बाध्य करना सम्भव है।

(vi) आसानी में देखे जाने वाली वस्तुओं का अधिक विद्युत्—उन पद्धति का एक बहुत बड़ा दोष यह है कि "व्यय" उन वस्तु के व्यापक श्रितिकारिक प्राप्त करने हैं, जिन्हें आसानी से देना जा सकता है। वे उन वस्तुओं के आदेश प्राप्त करने के लिए अधिक प्रयत्न नहीं करते हैं, जिनका आदेश प्राप्त करना अपेक्षाकृत कठिन होता है या जिनकी माँग कम है।

(vii) अतृप्तता—उन पद्धति से पारिश्रमिक मिलने के कारण प्रायः विद्युत्कर्ता प्रत्यक्षों को अधिक महत्व नहीं देने हैं। वे अपनी उच्छा के अनुसार कार्य करके ही अपने दायित्व की स्थिती ननभन्ते रहते हैं।

(viii) अतिरिक्त खर्च—उन पद्धति द्वारा पारिश्रमिक देने के कारण उस सत्पा को कई बार कई अतिरिक्त खर्चे भी करने पड़ते हैं। उदाहरणार्थ, चाहती की

विक्रय के बाद सेवा करने, थोक व्यापारियों फुटकर व्यापारियों के विक्रयकर्त्ताओं की मदद करने, मस्या की रथाति निर्माण के लिए ग्राहकों से मिलने आदि-आदि बातों के लिए सस्या को अलग से विक्रयकर्त्ता रखने पड़ते हैं। इसी प्रकार अन्य कई प्रशासकीय कार्य होते हैं, जो अन्य विक्रयकर्त्ता करते हैं, किन्तु उपरोक्त कार्य इस पद्धति से पारिथमिक प्राप्त करने वाले विक्रयकर्त्ता नहीं करते हैं, उन्हें पूरा करवाने के लिए भी अलग से धन खर्च करना पड़ता है।

(ix) अग्रिम दूधत ऋण—चूँकि विक्रयकर्त्ताओं का पारिथमिक विक्रय की मात्रा पर निर्भर करता है। अतः वे विक्रय करने में ही अधिक रुचि रखते हैं। वे प्रायः इस बात को बहुत ही भासानी से भूल जाते हैं कि माल का उधार उन्हीं ग्राहकों को करना चाहिये, जो भुगतान करने में समर्थ हो तथा जो जीव्य भुगतान करने के इच्छुक हो। अधिक उधार विक्री का परिणाम है, अधिक दूधत ऋण।

(x) मौसमी वस्तुओं के लिए विक्रयकर्त्ता—घोषणी वस्तुओं का विक्रय या निर्माण करने वाली सस्याएँ इस पद्धति को अपनाती हैं, तो उन्हें सामान्यतः कुशल विक्रयकर्त्ताओं की सेवाओं का लाभ नहीं मिल सकता है।

(xi) मुण के साथी—इस पद्धति से पारिथमिक देने का एक दोष यह भी होना है कि विक्रयकर्त्ता 'मुण के साथी' (fair weather friend) बन जाते हैं। जब तक सस्या की वस्तुओं की माँग पर्याप्त हो, तब तक वे सस्या के लिए कार्य करते हैं। ज्योंही मस्या की वस्तुओं की माँग में कमी के लक्षण दिखाई देते हैं, वे दूसरी ऐसी सस्या में चले जाते हैं, जिसकी वस्तु की माँग दब रही हो।

(ब) विक्रयकर्त्ताओं के दृष्टिकोण से :

(i) अनिश्चितता—इस पद्धति में पारिथमिक मिलने पर विक्रयकर्त्ताओं को अनेक अनिश्चितताओं का सामना करना पड़ता है। माँग बढ़ जाने या मौसम के समय बहुत अधिक माँग होने के कारण उन्हें बहुत अचानक पारिथमिक मिल जाता है, किन्तु अन्य दिनों में पारिथमिक बिल्कुल कम हो सकता है। इसी प्रकार वे बीमारी या अन्य किसी कारण से विक्रय कार्य पर न जा सके, तो भी बिल्कुल पारिथमिक प्राप्त नहीं होता है। इससे विक्रयकर्त्ताओं को बहुत ही अनिश्चितताओं की स्थिति का सामना करना पड़ता है।

(ii) पुत्रा विक्रयकर्त्ताओं को प्रेरणा नहीं—कई नये युवा विक्रयकर्त्ता, जो वर्तमान में कम विक्रय करते हैं, किन्तु भविष्य में बहुत अच्छा विक्रयकार्य कर सकते हैं, को इस पद्धति से पारिथमिक देने वाली सस्या में आने की प्रेरणा नहीं मिल पाती है। इससे सस्या में नये विचारों के व्यक्तियों का आवागमन रुक जाता है।

(iii) सेवा सुरक्षा का भय—इस पद्धति से पारिथमिक प्राप्त करने वाले विक्रयकर्त्ताओं को सदैव सेवा-सुरक्षा का भय रहता है। कभी भी सस्या की वस्तुओं की माँग सदैव के लिए कम हो सकती है और इस प्रकार सदैव के लिए उनकी प्राय



नम हो सकती है। इससे उन्हे दूसरी सस्था की सेवा में भी जाना पड़ सकता है। इस प्रकार अपनी सेवा की सुरक्षा का भय उन्हे सदैव सताता रहता है।

(11) कम विनय सहायता—बई बार कई सस्थाएँ जो कमीशन के आधार पर अपने विनयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक का भुगतान करती हैं विनयकर्त्ताओं को विनय सम्बन्धी बहुत ही कम सहायता प्रदान करती हैं। वे उन्हे नमूने तथा विज्ञापन की अन्य सामग्री बहुत कम देती हैं। कम विनयकर्त्ता अधिक नमूने प्राप्त करने में सफल नहीं हो पाते हैं।

उपयुक्तता (Suitability)—केवल कमीशन पद्धति का प्रयोग कुछ उद्योगों द्वारा बई वर्षों से किया जाता रहा है। बीमा कंपनी उद्योग, यिजली का सामान होजरी काउन्सिल की वस्तुओं आदि आदि में विनयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक देने के लिए इस पद्धति का पर्याप्त प्रयोग होता है। यह पद्धति वहाँ अधिक उपयुक्त मानी जाती है जहाँ वस्तुओं के नमूने प्राप्त करना ही महत्वपूर्ण हो। अन्य वहाँ पर भी इस पद्धति का प्रयोग किया गयी जा सकता है किन्तु इस पद्धति का प्रयोग में पूर्व इसके लाभ एवं दोषों को ध्यान में अवश्य रखना चाहिये।

### वेतन तथा कमीशन पद्धति

(Salary and Commission Plan)

वेतन तथा कमीशन पद्धति पारिश्रमिक भुगतान की एक ऐसी पद्धति है, जिसके अन्तर्गत एक विनयकर्त्ता को एक निश्चित वेतन के साथ साथ कमीशन भी दिया जाता है। दूसरे शब्दों में इस पद्धति में पारिश्रमिक भुगतान की दो महत्वपूर्ण विधियों को सम्मिलित कर दिया गया है। इसीलिये इस पद्धति को 'संयुक्त पद्धति' (Combined Plan) के नाम से भी पुकारा जाता है। इस पद्धति का आविष्कार केवल वेतन पद्धति तथा केवल कमीशन पद्धति के दोषों को दूर करने के उद्देश्य से किया गया है।

इस पद्धति में विनयकर्त्ता के पारिश्रमिक के लिए पहले वेतन की राशि तय कर दी जाती है, जो उसे प्रतिमात्र निश्चित रूप में मिलती रहेगी। इस राशि के मिलने से वह दैनिक आवश्यकताओं की चिन्ता से मुक्त हो जाता है। इससे साथ ही साथ उसने लिए कमीशन की दर भी निर्धारित कर दी जाती है। कमीशन दर सामान्यतः व्यापार की परिस्थितियों फिक्स्ड विनय व्यवहारों संस्था की स्थिति, वस्तुओं के मूल्यों के आधार पर निर्धार करती है। कमीशन दर स्थिर तथा 'प्रगतिशील' किसी भी रूप में हो सकती है। यह कमीशन प्रायः विनय की मात्रा के आधार पर देय होता है। जो प्रायः विनय की मात्रा के घटने बढ़ने के साथ-साथ घटता बढ़ता रहता है। अतः विनयकर्त्ताओं को अधिकधिक मात्रा विनय करने के लिए प्रोत्साहन मिलता रहता है—

### उदाहरण 1.

डे एण्ड क ये माइट एक विक्रयकर्ता के पद पर कार्य कर रहा है। मारट के साथ यह अनुबन्ध हुआ है कि उसे 500 रु प्रतिमाह वेतन तथा विक्रय पर 5 प्रतिशत कमीशन स्थिर कमीशन पद्धति के आधार पर दिया जावगा। अक्टूबर मास में उसने 40,000 — रु की राशि के माल का विक्रय किया है। ऐसी स्थिति में उसे पारिश्रमिक निम्नांकित प्रकार से मिलेगा

वेतन	= 500 रुपये
कमीशन 40,000 रुपये पर	
5% की दर से	= 2000 रुपये
<b>कुल पारिश्रमिक</b>	<b>2500 रुपये</b>

### उदाहरण 2

रेनवो कम्पनी में आकाश एक विक्रयकर्ता के रूप में कार्य करता है। आकाश को प्रतिमाह 500 रु वेतन तथा प्रथम 10,000 रु के विक्रय पर 3 प्रतिशत कमीशन, अगले 10 000 रु, पर 4 प्रतिशत कमीशन तथा बाकी सभी पर 8 प्रतिशत कमीशन दिया जाना तय हुआ है। जनवरी माह में उसने 40,000 रु, की राशि के माल का विक्रय किया है। उसका पारिश्रमिक निम्नांकित प्रकार से तय होगा—

वेतन	= 500 रु
कमीशन	
प्रथम 10 000 रु पर 3% की दर से	= 300 रु
अगले 10 000 रु पर 4% की दर से	= 400 रु
बाकी 20 000 रु पर 8% की दर से	= 1,600 रु
<b>कुल पारिश्रमिक</b>	<b>= 2,800 रु</b>

### लाभ (Advantages or Merits)

‘वेतन तथा कमीशन’ पद्धति के ग्रहण करने के कई लाभ हैं। यह नियोक्ताओं के दृष्टिकोण से ही हितकर पद्धति नहीं है बल्कि विक्रयकर्ताओं के दृष्टिकोण में भी लाभप्रद है। दोनों के दृष्टिकोण निम्नलिखित हैं :

(अ) नियोक्ताओं के दृष्टिकोण से :

(1) पर्याप्त लोच—इस पद्धति का सबसे बड़ा लाभ यह है, कि इसमें पर्याप्त मात्रा में लोच विद्यमान है। जब चाहे नियोक्ता कमीशन की राशि बढ़ाकर विक्रय

कर्ताग्रा को अधिक विनय के लिए प्रोत्साहित कर सकते हैं तथा जब चाहे इसके विपरीत भी कर सकते हैं।

(ii) उचित नियंत्रण—इस पद्धति से पारिश्रमिक का भुगतान करने से विनयकर्ताग्रा पर एक उचित नियंत्रण (Reasonable Control) भी स्थापित किया जा सकता है। विनयकर्ताग्रा को एक निश्चित मात्रा में माल के विनय के लिए बाध्य किया जा सकता है।

(iii) विनयकर्ताग्रा का सहयोग—इस पद्धति से पारिश्रमिक देने का एक अन्य महत्वपूर्ण लाभ यह भी है कि नियोजित अपने विनयकर्ताग्रा का आसानी से सहयोग भी प्राप्त कर सकता है। विनयकर्ता जब सस्था के विनय वृद्धि के लिए कार्य करते हैं तो उसमें उनका स्वयं का हित भी होना है। अतः विनयकर्ताग्रा का सहयोग प्राप्त करना सरल होता है।

(iv) कुशल विनयकर्ताग्रा की प्राप्ति—इस पद्धति के अपनाने पर सस्था में कुशल विनयकर्ता आकर्षित होते हैं। इस पद्धति में कुशल विनयकर्ता अपनी कुशलता का प्रयोग करके अधिक राशि के मान का विनय कर सकता है। परिणामस्वरूप उन पारिश्रमिक की अधिक मिलना है। अन्तर्गत बहू उगी मस्या में बने रहना चाहता है जिसमें मस्या में कुशल विनयकर्ताग्रा ही गयी रहती है। इसी में सस्था की स्थापति भी निहित है।

(v) विनय अनुमान सरल—एक मस्या के लिए भावी विनय का अनुमान लगाना एक महत्वपूर्ण समस्या है। इस पद्धति में पारिश्रमिक का भुगतान करने से विनय अनुमान सगल में पर्याप्त महायता मिलती है। इस पद्धति को अपनाने से विनय वृद्धि रहती है। अतः विनय वृद्धि की एक सामान्य दर ताल करके विनय अनुमान लगाया जा सकता है।

(vi) कार्यो का मूल्यांकन—नियाना इन पद्धति से पारिश्रमिक भुगतान करके अपने विनयकर्ताग्रा के कार्यो का आसानी से मूल्यांकन कर सकते हैं। जो विनयकर्ता जितना अधिक न्याय प्राप्त करता है। सामान्यतः वह उतना ही अधिक अच्छा विनयकर्ता माना जाता है एवम् उसे पारिश्रमिक भी उतना ही अधिक मिलता है।

(vii) विनय वृद्धि—इस पद्धति से पारिश्रमिक देने का परिणाम प्रायः विनय वृद्धि के रूप में ही होता है। सामान्यतः इस स्थिति में विनय की मात्रा में कमी नहीं होता है। उसमें हमारा वृद्धि होती रहती है।

(viii) कम प्रशिक्षण—मस्या में इस पद्धति के प्रचलन से विनयकर्ताग्रा को प्रशिक्षण कम देना पड़ता है। विनयकर्ता स्वतः अधिक पारिश्रमिक की प्राप्ति की चाह में स्वतः अपनी कार्य कुशलता बढ़ा जाता है।

(ix) मितव्ययता—इस पद्धति का एक महत्वपूर्ण लाभ मितव्ययता है। इस पद्धति से पारिश्रमिक देने पर विनयकर्ताग्रा पर उचित नियंत्रण आसानी से

स्थापित किया जा सकता, विनय बढ़ता है, विनयकर्त्ताओं को प्रशिक्षण की बहुत कम आवश्यकता पड़ती है, आदि प्रादि । इन तरह सत्ता को मितव्ययता का लाभ प्राप्त होता है ।

(१) विक्रयकर्त्ताओं के साथ मधुर सम्बन्ध—इस पद्धति के अगनाने से मन्त्रको अपनी अपनी योग्यतानुसार पारिश्रमिक मिलता रहता है । अतः प्रबन्धको तथा विक्रयकर्त्ताओं के बीच मधुर सम्बन्धों का निर्माण में सहायता मिलती है ।

(३) विक्रयकर्त्ताओं को लाभ

(i) निश्चित वेतन—इस विधि का महत्वपूर्ण लाभ विक्रयकर्त्ताओं को यह होता है, कि उन्हें कम से कम एक निश्चित वेतन प्रतिमाह मिलता रहता है । अतएव उन्हें दैनिक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए अधिक चिन्तित होने की आवश्यकता नहीं रहती है ।

(ii) कुशल विक्रयकर्त्ताओं को सतोष—इस पद्धति से पारिश्रमिक का भुगतान करने से कुशल विक्रयकर्त्ताओं को मनोप मिलता है । वे अपनी कुशलता के अनुरूप पारिश्रमिक प्राप्त कर सकते हैं ।

(iii) कम कुशल विक्रयकर्त्ताओं को कुशलता बढ़ाने का अवसर—इस पद्धति में एक अपेक्षा महत्वपूर्ण लाभ यह है, कि यह पद्धति कम कुशल विनयकर्त्ताओं को अधिक कुशल बनने के अवसर प्रदान करती है । कम कुशल विक्रयकर्त्ता भी सदैव अपने पारिश्रमिक को बढ़ाने में प्रयत्न में लगा रहता है । अन्ततोगत्वा एक दिन ऐसा आता है, जब वह भी कुशल विनयकर्त्ता बन जाता है ।

(iv) नये विक्रयकर्त्ताओं को अच्छे अवसर—नये विक्रयकर्त्ता सदैव सेवा-सुरक्षा एवं निश्चित वेतन चाहते हैं तथा तीव्र ही कुशलता विक्रयकर्त्ताओं की श्रेणी में पहुँचने की महत्वाकांक्षा भी रखते हैं । यह पद्धति उन्हें इन सब बातों के अवसर प्रदान करती है ।

(v) मर्दी से सुरक्षा—मर्दी के समय विनय की मात्रा कम होने लगती है अतः कमीशन रानि घट जाती है, किन्तु वेतन की रानि में अन्तर नहीं पड़ता है । अतः विक्रयकर्त्ताओं को पर्याप्त आर्थिक सुरक्षा मिलती है ।

दोष (Disadvantages or Demerits)

वेतन तथा कमीशन पद्धति के कुछ दोष भी हैं, वे निम्न प्रकार हैं —

(अ) निपेक्षकों के दृष्टिकोण से :

(i) अनुपस्थिति में क्षति—इस पद्धति का सबसे बड़ा दोष यह है, कि यदि एक विक्रयकर्त्ता अनुपस्थित रहता है, तो भी उन वेतन की एक निश्चित रानि देनी ही पड़ती है । ऐसी स्थिति में अनुपस्थिति में दिया जान वाला वेतन मस्या के लिए हानि होता है ।

(ii) लाभ का अभाव—इस पद्धति का एक दोष यह भी है, कि कई विक्रयकर्त्ता केवल मौद्रिक आय प्राप्त करने के लिए ही अधिक कार्य नहीं करते हैं । ऐसे विनयकर्त्ताओं में कार्य के प्रति लगन उत्पन्न करना अत्यन्त कठिन होता है ।

(iii) ग्राहकों की सेवा पर कम ध्यान—इस पद्धति के अपनाने पर सामान्यतः विपणयकर्त्ता अपने समय का उपयोग विक्रय बढ़ाने में करने लगते हैं जिससे कि उनको अधिकारित पारिश्रमिक मिलना रहने दे। वे ग्राहकों की सेवा गत्या के गत्याति निर्माण की अन्य विधाओं में विशेष रुचि नहीं लेते हैं।

(iv) अस्तवाद में हानि—मशी के समय में जबकि लाभ विलुप्त पड़ जाता है तब भी विपणयकर्त्ताओं को वेतन की निश्चित राशि देनी ही पड़ती है। इससे सस्था को हानि होती है।

(v) नियन्त्रण में कमी—यदि विपणयकर्त्ताओं को मिलने वाले पारिश्रमिक में से अधिकारित पारिश्रमिक समीक्षण द्वारा दिया जाता है, तो विपणयकर्त्ताओं पर नियन्त्रण में कमी आना स्वाभाविक ही है।

(vi) गणना में कठिनाई—यदि पारिश्रमिक योजना में प्रगतिशील समीक्षण पद्धति आताई जाती है और उसमें कई स्तर ( 1 to 5 ) हैं तो पारिश्रमिक की गणना में पर्याप्त समय एवं श्रम लगता है।

(vii) समीक्षण दर निर्धारित करना कठिन—कमीशन दर निर्धारित करना एक कठिन कार्य है। यदि कमीशन दर बहुत कम होती है तो विपणयकर्त्ताओं को प्रेरित करना कठिन हो जाता है। दूसरे विपरीत, यदि कमीशन दर बढ़ाई जाती है तो विपणय व्यवस्था बढ़ सकती है जिससे गस्या को घाटा हो सकता है। अतः कमीशन की दर निर्धारित करना बहुत कठिन कार्य है।

(घ) विपणयकर्त्ताओं का धर्म से

(i) कम वेतन—विपणयकर्त्ताओं की दृष्टि में सबसे बड़ा दोष इस बात का समझा जाता है कि उन्हें निश्चित वेतन बहुत कम दिया जाता है जिससे वे उस वेतन में जीवन की आवश्यकताओं को भी पूरा नहीं कर पाते हैं। मशी के समय उन्हे अधिक कठिनाई होना सामान्य बताया पड़ता है। जब बिपरी पड़ जाती है और उन्हें वेतन देना ही पड़ता है।

(ii) भुगतान में देरी—इस पद्धति में यह दोष भी है कि जब कभी समीक्षण की गणना करने में समय लाना पड़ता है विपणयकर्त्ताओं को उचित समय पर पारिश्रमिक नहीं मिल पाता है।

#### 4 ग्राहक लक्षा तथा कमीशन पद्धति

(Draw a Account and Commission Plan)

वेदन्त कमीशन पद्धति के दोषों को दूर करने के उद्देश्य से ही इस पद्धति का आविष्कार किया गया है। इस पद्धति के विपणयकर्त्ता को दोष संभवता यह है, कि कोई भी विपणयकर्त्ता अपने कार्य पर उम्मीद ही संकल्पना प्राप्त नहीं कर पाता है। एक तथा विपणयकर्त्ता अपने अपने ही अपनी क्षमता को बढ़ाता है और अपने विपणय को माया को बढ़ाता है। अतः कार्य पर लगते ही विपणयकर्त्ता के लिए केवल कमीशन पद्धति के आधार पर मिलने वाला पारिश्रमिक कम होता है और उस राशि से वह स्वयं एवं

अपने परिवार के समस्त खर्चों को पूरा करने में सफल नहीं हो सकता है। अतएव उसे कुछ अग्रिम धन राशि (Advance Money) की आवश्यकता पड़ती है। इस अग्रिम राशि को विक्रयकर्त्ता के आहरण लेख में लिखा जाता है। जब-जब विक्रयकर्त्ता को अग्रिम धन की आवश्यकता पड़ती है, विक्रयकर्त्ता के आहरण खाते को डेबिट (Debit) कर दिया जाता है तथा जब एक निश्चित अवधि के समाप्त होने पर (उदाहरणार्थ 15 दिवस या एक महीना आदि) उसके कमीशन का विवरण तैयार किया जाता है, तब उसके आहरण खाते को क्रेडिट (credit) कर दिया जाता है। यह सम्भव है, कि पहले कुछ महीनों में आहरण खाते का डेबिट शेष ही अधिक रहेगा, किन्तु कुछ माह बाद धीरे-धीरे डेबिट शेष क्रेडिट में बदल जाता है या शेष नहीं रह पाता है। जब भी इस खाते में क्रेडिट शेष होता है, वह राशि विक्रयकर्त्ता को और दे दी जाती है। इस प्रकार अग्रिम राशि स्वतः कट जाती है और उसका पारिश्रमिक का शेष उसे मिल जाता है।

#### लाभ (Advantages)

आहरण लेखा तथा कमीशन पद्धति से पारिश्रमिक चुकाने के लाभों का हम नीचे विवेचन करते हैं —

#### (अ) नियोक्ताओं की दृष्टि से लाभ :

इस पद्धति से पारिश्रमिक का भुगतान करने में नियोक्ताओं को वे सभी लाभ प्राप्त हो जाते हैं, जो केवल कमीशन पद्धति से हो सकते हैं। केवल कमीशन पद्धति के लाभों का हम पहले ही इसी अध्याय में विस्तार से वर्णन कर चुके हैं। ये लाभ संक्षेप में इस प्रकार हैं

- (i) विक्रयकर्त्ताओं के कार्य का मूल्यांकन स्वतः होता रहता है।
- (ii) विक्रयकर्त्ताओं पर अत्यधिक नियन्त्रण की आवश्यकता नहीं रहती है।
- (iii) अनुमानित विक्रयकर्त्ताओं का सत्यापन पर कोई भार नहीं पड़ता है।
- (iv) सत्यापन हानि की सम्भावना कम हो जाती है।
- (v) विक्रय अनुमानों की आसानी से पूरा किया जा सकता है।
- (vi) सत्यापन में अल्प विक्रयकर्त्ता प्राप्त किये जा सकते हैं।
- (vii) सत्यापन के कई खर्चों में बचत होती है।
- (viii) बार-बार पारिश्रमिक बढ़ाने की आवश्यकता नहीं रहती है। पारिश्रमिक स्वतः बढ़ता रहता है।

- (ix) सत्यापन के आवधिक लाभों का अनुमान आसानी से किया जा सकता है।
- (x) इस विधि को लागू करना आसान है।
- (xi) यह विधि लचीली है, जिसे आवश्यकतानुसार परिवर्तित किया जा सकता है।
- (xii) नई-नई सत्यापनों के लिए भी यह पद्धति लाभप्रद है।

आहरण ऐसा अपनाये जाने के कारण सस्था अपने कर्मचारियों को कुछ धन की सुविधा प्रदान कर सकती है। अत्र विक्रयकर्त्ताओं को बाय के प्रति पाबन्द बनाया जा सकता है। उह् उनसे अधिप्ररणा भी मिलती है।

### (घ) विक्रयकर्त्ताओं की दृष्टि से लाभ

(i) दैनिक आवश्यकताओं की सुविधापूर्वक पूर्ति—अग्रिम धन राशि प्राप्त हो जाने से विक्रयकर्त्ताओं को अपनी दैनिक आवश्यकताओं जैसे किराया, भाज, होटल खच आदि आदि को पूरा करने में बहुत मदद मिल जाती है।

इसके प्रतिष्ठित विक्रयों को इस पद्धति से वे सभी लाभ प्राप्त होने हैं, जो केवल कमीशन पद्धति से पारिश्रमिक प्राप्त करने से हो सकते हैं। उनका विस्तृत विवेचन हम इसी अध्याय में कर चुके हैं। वे मक्षप में वे लाभ इस प्रकार हैं—

(ii) बायानुसार पारिश्रमिक प्राप्त हो जाता है।

(iii) प्रत्येक विक्रयकर्त्ता को अपनी वायधमता के सुधार करने की प्ररणा मिलती रहती है।

(iv) जीवन-स्तर तथा कीमत स्तर के अनुरूप बेतन वृद्धि होती रहती है।

(v) विक्रयकर्त्ता को बाय की स्वतन्त्रता होती है।

(vi) कुशल विक्रयों को अधिक बेतन प्राप्त हो जाता है।

### दोष (Disadvantages)

आहरण ऐसा एव कमीशन पद्धति के कई दोष भी हैं, वे निम्नलिखित शीर्षकों में अध्ययन किये जा सकते हैं

### (अ) निमोषता के दृष्टिकोण से

इस पद्धति में वे सभी दोष पाये जाते हैं जो केवल कमीशन पद्धति में हैं। उनका हम विस्तार में विवेचन इसी अध्याय में कर चुके हैं। मक्षप में वे दोष निम्न प्रकार हैं—

(i) विक्रयकर्त्ताओं पर प्रत्यक्ष नियंत्रण स्थापित करना कठिन होता है।

(ii) अच्छे विक्रयकर्त्ताओं की प्राप्ति के लिए कमीशन भी अधिक देना पड़ता है।

(iii) प्रशासनिक व्यय भी अधिक पड़ता है।

(iv) विक्रय वृद्धि के लिए बाध्य करना कठिन होता है।

(v) मर्या के दृढत करणों की राशि बढ जाती है।

(vi) विक्रयकर्त्ता केवल 'मुग' के मायी बन जाते हैं।

(vii) विक्रयकर्त्ता सुवमता से बेची जा सकने वाली वस्तु के विक्रय पर अधिक ध्यान देने लगते हैं।

(viii) विक्रयकर्त्ता मर्या के और विक्रय बायों में रुचि नहीं लेता है, जिससे मर्या की रयानि पर बुरा असर पड़ता है।

(ix) मौसमी वस्तुओं के विनय के लिए कुशल विक्रयकर्त्ता प्राप्त करना कठिन होता है।

इन दोषों के अतिरिक्त आहरण लेखा होने के कारण निम्न कुछ दोष और उत्पन्न होता है :—

(x) जोखिम पूर्ण पद्धति—यह पद्धति पूर्णतः जोखिम से भरोता-भरोता है। कई विक्रयकर्त्ता आहरण लेकर भी मस्या के लिए कार्य नहीं करते हैं तथा एक समय ऐसा आता है, जबकि वे मस्या छोड़कर चले जाते हैं। इसके परिणामस्वरूप मस्या को बहुत हानि उठानी पड़ती है।

(xi) अत्यधिक प्रशासनिक व्यय—नियोक्ता को इस पद्धति के संचालन पर अत्यधिक व्यय करना पड़ता है। आहरण देने, कमीशन की राशि से समायोजन करने तथा शेष राशि को वसूल करने या भुगतान करने में मस्या के कर्मचारियों को काफी समय व्यय करना पड़ता है। इसीनिये इस पद्धति को खर्चीली पद्धति कहा जाता है।

(xii) विक्रयकर्त्ताओं का अकर्मण्य बन जाना—कई बार कई आलसी विक्रयकर्त्ता अकर्मण्य भी बन जाते हैं। जब विक्रयकर्त्ता यह सोचते हैं कि उन्हें प्रति माह स्वतः आहरण की राशि प्राप्त हो जाती है, जिससे वे आसानी से अपना खर्च चला सकते हैं तो वे जब चाहेगे तब कभी भी आहरण के शेष को बराबर कर देंगे। इसी भांति वे कार्य कम करने में तथा आशा पर भी ज्यादा विश्वास करते हैं। परिणामस्वरूप उनके कार्य करने की भावना छूट जाती है और आशाओं के पुल ही बांधते रह जाते हैं।

(ब) विक्रयकर्त्ताओं के दृष्टिकोण से दोष :

जब विक्रयकर्त्ताओं को इस पद्धति के प्रन्तर्गत पारिश्रमिक प्राप्त होता है, तब उन्हें कई दोषों का शिकार बनना पड़ता है। ये दोष मुख्य रूप से वे ही हैं, जो “केवल कमीशन पद्धति” से पारिश्रमिक प्राप्त होने की स्थिति से होते हैं। केवल कमीशन पद्धति में विक्रयकर्त्ताओं को होने वाले दोषों का हम पहले से ही विस्तार से वर्णन कर चुके हैं। संक्षेप में वे दोष निम्न प्रकार हैं—

(i) विक्रयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक में बड़ी ही अस्थिरता रहती है।

(ii) असुरक्षा का भय सदैव बना रहता है।

(iii) विक्रयकर्त्ताओं को विक्रय कार्य में मालिक की सहायता बहुत ही कम मिलती है।

इन दोषों के अतिरिक्त इस पद्धति के निम्न दोष और उत्पन्न हो जाते हैं—

(iv) आहरण की राशि—कई प्रतिष्ठानों में कार्य करने वाले विक्रयकर्त्ताओं को बहुत ही कम राशि का आहरण करने का अधिकार होता है। कभी-कभी तो यह राशि कुल पारिश्रमिक की 25-30 प्रतिशत के लगभग से अधिक नहीं होती है। इससे विक्रयकर्त्ता को प्रभुविषा का सामना करना पड़ना है।



(1) **आहरण का समायोजन**—कुछ मस्याग्रो के विनयकर्त्ता इस पद्धति को इसलिए भी पसन्द नहीं करते हैं कि उनकी मस्या में आहरण के समायोजन की उचित व्यवस्था नहीं होती है। यदि कई महीनों के आहरण को एक ही महिने में समायोजित किया जाता है तो प्रायः विनयकर्त्ता बहुत ही कठिनाई में पँस जाते हैं। उन्हें काफी प्रयास करने के बाद भी महीना समाप्त होते ही समायोजन के बाद एक छोटी सी राशि मिलनी है।

(11) **प्रेरणा का ह्रास सम्भव**—इस पद्धति में पारिश्रमिक चुकाने से विनयकर्त्ताओं में प्रेरणा का ह्रास सम्भव है। जब विनयकर्त्ता लगातार कई महीनों तक आहरण खते का डबिटा टाप बना रहता है तो उसे अधिक कार्य करने के बाद भी अधिक राशि नहीं मिल पाती है क्योंकि आहरण की राशि का समायोजन होता रहता है। इसी स्थिति में विनयकर्त्ता लीभ कर अधिक काय करने की प्रेरणा खो देता है।

## 5 लाभ-भागिता पद्धति (Profit-sharing Plan)

विनयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक देने की यह भी एक महत्वपूर्ण विधि है। इस विधि के अंतर्गत मस्या के विनयकर्त्ताओं को मस्या के लाभों में से एक हिस्सा पारिश्रमिक के रूप में दिया जाता है। प्रत्येक वर्ष के अन्त में मस्या को जो लाभ होता है उसमें से एक निश्चित प्रतिशत के आधार पर निश्चित धन की विनय के आधार पर अथवा वार्षिक विक्रम के आधार पर विनयकर्त्ताओं को लाभों में से हिस्सा दिया जा सकता है। किन्तु इस सम्बन्ध में यह बात अवश्य ध्यान में रखनी चाहिए कि लाभ भागिता में पारिश्रमिक भुगतान की अपने आप में सम्पूर्ण पद्धति नहीं है बल्कि यह एक पूरक पद्धति है। इस पद्धति का प्रयोग किसी अन्य पद्धति के साथ ही किया जाना है।

### लाभ (Advantages)

पारिश्रमिक भुगतान की इस पद्धति के प्रमुख लाभ निम्न प्रकार हैं—

(1) **अच्छे सम्बन्धों का निर्माण**—लाभ भागिता पद्धति का सबसे बड़ा लाभ यह होता है कि मस्या में विनयकर्त्ताओं और नियोक्ताओं के मध्य अच्छे सम्बन्धों का निर्माण होता है। उनमें आपसी मतभेद भंगो जाते हैं।

(11) **मदी काल में हितकारी**—इस पद्धति से पारिश्रमिक चुकाने का एक लाभ यह भी होता है कि जब कभी मस्या में लाभ कम होते हैं तो मस्या पर पारिश्रमिक का भार भी कम ही पड़ता है। पारिश्रमिक के कारण किसी प्रकार की अतिरिक्त हानि नहीं उठानी पड़ती है।

(111) **नियन्त्रण की कम आवश्यकता**—यू कि प्रत्येक विनयकर्त्ता यह जानता है कि अधिक लाभ होने पर उसे पारिश्रमिक भी अधिक मिलेगा। अतः वह स्वतः

अच्छा एवं अधिक कार्य करने में लगा रहता है। इसमें प्रबन्धनों को नियन्त्रण के लिए आवश्यक ही धन एवं समय के अपव्यय की आवश्यकता नहीं पड़ती है।

(iv) विक्रय वृद्धि की प्रेरणा—सामान्यतः अधिक विक्रय के परिणामस्वरूप ही अधिक लाभ सम्भव है। अधिक लाभ होने से स्वतः ही विन्यक्तार्थियों को अधिक पारिधमिक मिलता है। अतः विन्यक्तार्थियों को स्वतः विन्यय वृद्धि के प्रयास करने की प्रेरणा मिलती रहती है।

(v) मितव्ययता—प्रत्येक विन्ययकता अधिकारधिक पारिधमिक प्राप्त करने की लालसा में सदैव कम से कम लाभात् पर अधिकाधिक विनय करने का प्रयास करता है। इसके प्रतिरिक्त नियन्त्रण व्ययों में कमी आन, प्रशिक्षण की आवश्यकता कम हो जाने से भी सत्त्वा में मितव्ययता बनी रहती है।

(vi) लाभों में वृद्धि—इस पद्धति के अग्रगण्य में एक बड़ा लाभ यह होता है कि सत्त्वा के कुल सकल लाभों में वृद्धि होती है। विन्ययकताओं के कुशलतापूर्वक कार्य करने तथा सभी प्रकार में मितव्ययताएँ प्राप्त होने में सत्त्वा के लाभों में वृद्धि हो जाती है।

(vii) विक्रयकर्त्ताओं में अग्रगण्य की भावना का विकास—इस पद्धति का एक लाभ यह है, कि नियोगों अपने विन्ययकताओं में सत्त्वा के प्रति अग्रगण्य की भावना (belongingness) का विकास करने में सफल हो जाते हैं। इससे सत्त्वा की कार्य कुशलता में अभीष्ट वृद्धि भी आ सकती है।

(ख) विन्ययकर्त्ताओं के दृष्टिकोण से लाभ

(i) समानता—इस पद्धति का एक बड़ा लाभ यह है कि सभी विन्ययकर्त्ताओं को समान दर से लाभों में से हिस्सा प्राप्त होता है। इसमें सबसे समानता की भावना बनती है।

(ii) सहयोग—मित्र विन्ययकर्त्ताओं को जब समान दर में पारिधमिक मिलना है और समानता बढ़ती है तब उनमें स्वाभाविक सहयोग की भावना की बढ़ती है।

(iii) दलीय भावना का विकास—इस पद्धति में पारिधमिक चुकाने में विक्रयकर्त्ताओं में दलीय भावना (team spirit) का विकास होता है। वे सब मिलकर सत्त्वा के हितों को ही सबसे ऊपर रखकर सोचते हैं।

(iv) विक्रयकर्त्ताओं का आदर—लाभों में से हिस्सा मिलने में विन्ययकर्त्ता सत्त्वा के साकेदारों के रूप में सम्मिलित होते हैं, न कि एक कर्मचारी के रूप में। इससे उनका सत्त्वा में आदर बढ़ता है।

(v) कार्यकुशलता में वृद्धि—पारिधमिक की इन पद्धति के अग्रगण्य से एक अग्रगण्य लाभ यह भी होता है, कि विन्ययकर्त्ताओं की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है। प्रत्येक विन्ययकर्त्ता मन लगाकर मितव्ययतापूर्वक सदैव कार्य करता रहता है। बिनसे धीरे-धीरे स्वाभाविक कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

**दोष (Dis advantages or Demerit )**

नाम भाविता पद्धति में लक्ष्मी ने होत हुए कई दोष भी हैं। प्रमुख दोष इन प्रकार हैं—

(अ) नियोयताओं के दृष्टिकोण से

(i) अथवाद वात में अस्तोषजनक—दम पड़ति त त मग्ने यः दोष यह है नि अथवाद वात म उहुन प्रायः मात्रा म वात विपक्षार्थी रो दः पडते है । सन्ध्या वो भारी मवट व जिना व निम वासो रो प्रसार रग्न म राणी पठिनादयो वा सामना करना पडता है ।

(ii) **हानि की वशा से निगोक्ताओं पर ही भार**—यस पद्धति का एक महत्वपूर्ण लक्षण यह है कि यदि मर्यादा नाम होव है तो सभी निश्चयपूर्वक ही यह बटा रहते हैं कि तु जस हानि होती है तो कोई भी मार नहीं खाता है। हानि का भार पैसल निगोक्ता पर ही पड़ा है।

(iii) हानियों के लिए नियोजन पर दोषारोपण—प्रायः जत्र सम्पत्ति में हानि होती है तो मांग दोषारोपण नियोजन पर ही रिया जाता है। सभी विनियमन नियोजन पर सभी के धियान से आगे बढ़ाने हैं या उन्हीं प्रत्यक्ष पुनर्रचना की नीति आनोधान करते हैं।

(11) प्रतिभा का पलायन—चूँकि सभी विद्यार्थियों को समान दर से नामों में हिस्सा दिया जाता है इसलिए कुल विद्यार्थियों में समान छोट-छोटे नामों का प्रयोग होता है।

(v) निम्नपरत्ताप्रो के आवतन से बद्धि—जब सम्वा भ नगात्तार हानि होने लगे या उपाय विनयकर्त्ताया को पारिप्रमिष रम भिने तो विनयकर्त्ता सम्वा को छोड़कर चले गये है। परिणामस्वरूप तब विनयकर्त्ताया की निष्ठुक्ति नरती पड़ती है। यह प्रक्रिया निम्न चरनी रहती है।

(ब) विप्रयकर्ताओं के सट्टिकोण स

(i) कुशल विप्रयवर्त्तियों की अवहेलना—विप्रयवर्त्ता प्राया वा इस पद्धति के विरोध में मन्त्रमें क्या उर्बं यह है कि मन्त्रों समान दर में स्वार्थों में हिंसा देने में कुशल विप्रयवर्त्तियों की कोई भी प्रवृत्ति नहीं मिलती है।

(ii) हानि की दशा में पारिश्रमिक में कमी—जब सन्ध्या में हानि होती है तो विनयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक की राशि में पर्याप्त कमी हो जाती है। इससे भी विनयकर्त्ता को बनी अनिश्चितता की स्थिति का सामना करना पड़ता है।

(111) अनिश्चितता का भय—इस पद्धति में पारिवर्त्मिक भिन्नता के कारण विनयसत्तियों को भेदन प्रतिदिनताओं का भय होता रहता है। विनयसत्तियों को सदैव यह सोचना पड़ता है कि सस्था में जाना होगा या नहीं होगा? नाश होगा तो चितने होवे यदि काम नहीं हुए तो यहाँ से छोड़कर अन्य ज़िमी सस्था में जाना

पडेगा तथा अन्य सत्यता कही होगी, आदि बातें विक्रयकर्त्ताओं के भस्तिष्क में अनिश्चितता की स्थिति पैदा कर देती है।

(iv) नियोक्ताओं के चतुरता के शिकार—कई बार विक्रयकर्त्ता इस पद्धति को इसलिए भी पसन्द नहीं करते हैं, कि वे नियोक्ताओं की चतुराई के शिकार हो जाते हैं। दूसरे शब्दों में, कई बार नियोक्ता अपने व्यावसायिक लाभों को छात्रों में बहुत ही कम देसते हैं। वे आयरर बचाने तथा विक्रयकर्त्ताओं को कम लाभ देने के दृष्टिकोण से पुस्तकों में वास्तविक लाभ नहीं दिखनाते हैं। परिणामस्वरूप विक्रयकर्त्ताओं को बहुत हानि उठानी पड़ती है।

(v) हानि की स्थिति में क्षतिपूर्ति नहीं—प्रायः प्रत्येक व्यावसायी तैनी के दिनों में हुए लाभों का कुछ भाग मदी काल के लिए संचय करके रखता है और तेजी के दिनों में हुए सम्पूर्ण लाभों के अनुपात में विक्रयकर्त्ताओं को लाभों में हिस्सा नहीं दिया जाता है। दूसरी ओर, जब मदी आती है तब कुछ भी हिस्सा उन सुरक्षित लाभों में से विक्रयकर्त्ताओं को नहीं दिया जाता है। इस प्रकार नियोक्ता की क्षतिपूर्ति हो जाती है जबकि विक्रयकर्त्ताओं को हानि ही उठानी पड़ती है।

(vi) अन्य कारणों से हानि होने से विक्रयकर्त्ताओं की हानि—चाहे विक्रयकर्त्ता वर्ष भर परिश्रम करें और मस्या के व्यवसाय में वृद्धि करने का परिश्रम करें तो भी उन्ह कभी कभी लाभों के हिस्से के लिए तरसना पड़ जाता है। प्रबन्धकों की प्रसावधानी के कारण मस्या में हानि हो सकती है अन्य कर्मचारियों की प्रकुशलता से मस्या के लाभ कम हो सकते हैं, मस्या में चोरी हो जाने, प्राण लग जाने आदि आदि कारणों में भी मस्या के लाभ कम हो सकते हैं या मस्या को हानि हो सकती है। इसका परिणाम भी विक्रयकर्त्ताओं को भोगना पड़ता है।

## 6. विशिष्ट पद्धति (Special Task Plan)

जैसा कि नाम में स्पष्ट है कि यह पद्धति विशिष्ट कार्य से सम्बन्धित है। जब कभी भी विक्रयकर्त्ताओं से कोई विशिष्ट कार्य करवाया जाता है, तो इस पद्धति के अनुसार पारिश्रमिक दिया जा सकता है। दिन प्रतिदिन के सामान्य विक्रय कार्यों को पूरा करने पर इस पद्धति से पारिश्रमिक का भुगतान नहीं किया जाता है। यह पद्धति भी प्रायः कमीशन पद्धति के साथ ही प्रयुक्त की जाती है।

प्रायः विक्रयकर्त्ताओं को सामान्य ग्राहकों से आदेश प्राप्त करने के लिए युक्ति किया जाता है। किन्तु कभी कभी उन्ह इन सामान्य ग्राहकों से आदेश प्राप्त करने के अतिरिक्त भी कई कार्य सौंपे जा सकते हैं। इन अतिरिक्त कार्यों को करने के लिए विशिष्ट पारिश्रमिक दिया जाता है। इन कार्यों के लिए यह विशिष्ट पारिश्रमिक पहले से ही तय कर दिया जाता है। उदाहरण के लिए, एक विक्रयकर्त्ता का कार्य जयपुर शहर के व्यवसायियों से आदेश प्राप्त करना है। किन्तु यदि कम्पनी उस विक्रयकर्त्ता को पास के बस्ते सागानेर में भी व्यापारियों को आदेश प्राप्त करने के

लिए भेज देती है तो यह सुनिश्चित है कि वहाँ पर उम्र अधिक प्रयास करने पड़ने और अधिक समय देना पड़ेगा। यह उसके लिए विशिष्ट कार्य है। अतः उसे इस कार्य के लिए निगिष्ट पारिश्रमिक मिलेगा। इसी प्रकार हमें पुगने ग्राहकों के पास आदेश प्राप्त के लिए जाना जिसमें बहुत समय से व्यवहार रही हुआ है, ग्राहकों से वकाया राशि वसूल करने जाना आदि कार्यों को विशिष्ट कार्य माना जा सकता है और इन कार्यों के लिए दैनिक कार्यों में अलग-एक भिन्न दर से पारिश्रमिक दिया जाता है तो वह विशिष्ट कार्य पारिश्रमिक कहलायेगा।

साम (Advantages of Merits)

विशिष्ट पारिश्रमिक योजना के प्रमुख लाभ निम्न प्रकार हैं

(अ) नियोजता के दृष्टिकोण से—

(i) कम पारिश्रमिक में कार्य रई छोटे छोटे कार्य कुछ प्रतिरिक्त पारिश्रमिक देकर भी पूरे करवाये जा सकते हैं। अतएव अलग विक्रयता की निवृत्ति में पारिश्रमिक के पाने वाले मार को पहन करने की आवश्यकता रही रहती।

(ii) अलग विक्रयकर्ता की आवश्यकता नहीं—कुछ विशिष्ट प्रवृत्ति के कार्यों को पूरा करने के लिए अलग से विक्रयकर्ताओं की निवृत्ति नहीं करनी पड़ती है।

(iii) अनुभवी विक्रयकर्ताओं की सेवाओं का साम—इस पद्धति के अगुनाने से मरुता के कुशल विनयकर्ताओं को कोई भी विशिष्ट कार्य सौंपा जा सकता है। ये अपने अनुभव में उम्र कार्य को कुशलतापूर्वक पूरा कर सकते हैं।

(iv) विक्रयकर्ताओं तथा नियोजता के बीच अछे सम्बन्ध—इस पद्धति में पारिश्रमिक का भुगतान करने से कोई भी विनयकर्ता सामान्यतः निगी भी कार्य करने में मना नहीं करता है। अतः नियोजताओं का प्रत्येक कार्य आगामी में हो जाता है और मरुता कुशलतापूर्वक चली रहती है। अतः विक्रयकर्ताओं एवं नियोजताओं के बीच अछे सम्बन्ध पाने रहते हैं।

(v) विक्रय वृद्धि सम्भव—इस विधि से पारिश्रमिक का भुगतान करने से मरुता के विक्रयकर्ता केवल वर्तमान विनय पर ही ध्यान नहीं देने हैं बल्कि ग्राहकों की समस्याओं को सुलझाने मरुता के नये ग्राहकों में विस्वास जगाने तथा मरुता की रणनीति के निर्माण जैसे कार्य करते हैं। इनसे परिणामस्वरूप मरुता की विनय वृद्धि होती है।

(ब) विक्रयकर्ताओं के दृष्टिकोण से

(i) समय का सदुपयोग—विनयकर्ता अपने सामान्य दैनिक कार्यों को करने में बाद वंचे हुए समय का उपयोग इन विशिष्ट कार्यों में करता है। इस प्रकार वंचे हुए समय का सदुपयोग हो जाता है।

(ii) कुल आय में वृद्धि—विशिष्ट कार्य के मिल जाने से विक्रयकर्ता को कुछ और आय प्राप्त हो जाती है जिसके परिणामस्वरूप उसकी कुल आय में वृद्धि होती है।

(iii) कार्य क्षेत्र में वृद्धि—इसमें विक्रयकर्ता के कार्य क्षेत्र में भी वृद्धि होती है। दैनिक कार्यों के अतिरिक्त कुछ विशिष्ट या महत्वपूर्ण कार्य भी करने को मिलने हैं।

(iv) प्रेरणा—जब विक्रयकर्ता को दैनिक कार्यों के अतिरिक्त कुछ विशिष्ट कार्य भी करने को दिया जाता है, तो उसका स्वाभिमान बढ़ता है। इसके परिणाम-स्वरूप उसमें अधिक कार्य करने की प्रेरणा स्वतः उत्पन्न होने लगती है।

**दोष (Disadvantages or Demerits)**

विशिष्ट कार्य पद्धति के कई दोष भी हैं, जो निम्नलिखित हैं—

(अ) नियोजताओं की दृष्टि से :

(i) अधिक व्यय—इस पद्धति के अपनाने से प्रत्येक अनिश्चित कार्य के लिए विक्रयकर्ता को पृथक् पारिश्रमिक देना पड़ता है। अतः संस्था में व्यय अधिक होने लगते हैं।

(ii) कार्य करवाना कठिन—प्रत्येक विशिष्ट कार्य के लिए अलग से पारिश्रमिक देना होता है। अतः किसी विशिष्ट कार्य को किसी एक विक्रयकर्ता से करवाना कठिन हो जाता है। यह विक्रयकर्ता की स्वेच्छा पर ही निर्भर करता है कि वह चाहे तो करे या न करे। यदि कोई विक्रयकर्ता किसी विशिष्ट कार्य को करने के लिये मना करदे तो उसे बाध्य नहीं किया जा सकता है।

(iii) पृथक् पद्धति के रूप में अपनाना कठिन—इस पद्धति को पारिश्रमिक की एक पृथक् पद्धति के रूप में अपनाना कठिन होता है। यह पद्धति पारिश्रमिक की किसी अन्य पद्धति के साथ ही संयुक्त की जा सकती है।

(ब) विक्रयकर्ताओं के दृष्टिकोण से :

(i) नये विक्रयकर्ताओं के लिये अनुपयुक्त—यह पद्धति नये विक्रयकर्ताओं के लिए सर्वथा अनुपयुक्त है। नये विक्रयकर्ताओं को सामान्यतः कोई विशिष्ट कार्य नहीं सौंपा जाता है। अतः उन्हें इस पद्धति का कोई लाभ भी नहीं मिल पाता है।

(ii) पारिश्रमिक के उचित मापदण्ड का अभाव—विक्रयकर्ताओं की दृष्टि से दूसरा महत्वपूर्ण दोष यह है, कि इस पद्धति में जो पारिश्रमिक दिया जाता है उसका कोई उचित मापदण्ड नहीं है। चूंकि विशिष्ट कार्य के लिए प्रायः बहुत कम पारिश्रमिक देकर विक्रयकर्ताओं को चुन करन का प्रयास किया जाता है।

## 7 अम्यश पद्धति

(Quota Plan)

इस पद्धति के अन्तर्गत प्रत्येक विक्रयकर्ता को एक निश्चित क्षेत्र में, एक निश्चित अवधि में, एक निश्चित मात्रा में, माल के विक्रय का भार सौंपा जाता है जिसके लिए कमीशन की एक राशि निश्चित कर दी जाती है। इन निश्चित विवरण मात्रा को ही अम्यश (Quota) कहा जाता है तथा कमीशन की यह राशि उमक वेतन के अतिरिक्त होती है। यदि विक्रयकर्ता निर्धारित अम्यश के बराबर माल का

विनय कर नेता है, तो उसके लिये कमीशन की समस्त निर्धारित राशि उस विक्रय-कर्त्ता को द दी जाती है। यदि वह इस निश्चित अवधि में अपने निर्धारित अभ्यश की राशि के बराबर विनय नहीं कर पाता है, तो उसे कमीशन का भुगतान नहीं किया जाता है तथा अगली अवधि के लिये निर्धारित अभ्यश में पिछली अवधि के बचाया अभ्यश को भी जोड़ दिया जाता है। दूसरे शब्दों में, अगली अवधि के लिए उगका अभ्यश अगली अवधि का अभ्यश + पिछली अवधि के बचाया के अभ्यश के बराबर होगा। अगली अवधि में अभ्यश के पूरा होने पर, उसे दोनों अवधियों का कमीशन का भुगतान कर दिया जाता है।

**लाभ-दोष (Advantages and Disadvantages) :**

यह पद्धति वास्तव में 'बेतन तथा कमीशन' पद्धति का ही सुधार मात्र है। अतः इन पद्धति के भी वे ही सभी गुण-दोष हैं, जो 'बेतन तथा कमीशन' पद्धति के हैं। हाँ! इसका एक लाभ यह और भी है कि चूँकि अभ्यश पूरा करने के बाद ही कमीशन मिलता है। इसलिए नियोक्ताओं के लिए विनयकर्त्ताओं से कार्य पूरा करवाने की प्रवृत्ति नहीं आती है। दूसरी ओर, विनयकर्त्ताओं को भी अपना अभ्यश पूरा करके कमीशन प्राप्त करने की लालसा बनी रहती है।

### 8. प्रदत्त सुविधा पद्धति

(Large Benefit Plan)

यह भी वास्तव में पारिश्रमिक की अपने आप में कोई स्वतन्त्र पद्धति नहीं है किन्तु पारिश्रमिक की अन्य पद्धतियों की पूरक है। इस पद्धति के अन्तर्गत एक निधोक्ता अपने विनयकर्त्ताओं को सेवा बान में तथा सेवा निवृत्त होने के बाद विभिन्न सुविधाएँ प्रदान करना है। जिनमें उसे प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से मौद्रिक लाभ होता है। उदाहरणार्थ, मकान भत्ता, बीमागी भत्ता, भविष्य निधि में अक्षदान, प्रशिक्षण, मनोरंजन, पेंशन, बीमा, ग्रेन्थूटी आदि सुविधाएँ प्रदान करके भी विनय-कर्त्ताओं को कुछ अतिरिक्त पारिश्रमिक का भुगतान किया जाता है। इन सुविधाओं के कारण विनयकर्त्ताओं का मनोबल बढ़ता है और वे संस्था के लिए अधिक रक्षि से कार्य करते हैं।

#### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. आप एक अच्छी विनयकर्त्ताओं की पारिश्रमिक योजना के गुणों का वर्णन कीजिये।  
Discuss the basic features of a sound compensation plan for salesmen
2. विनयकर्त्ताओं के पारिश्रमिक को बीन-बीन से तत्व प्रभावित करते हैं?  
What are the factors affecting Salesmen's remuneration?
3. 'केवल बेतन पद्धति' का वर्णन कीजिये। इसके गुण-दोषों का वर्णन कीजिये।

What do you mean by 'Straight Salary Plan'? Discuss its advantages and disadvantages.

- 4 'केवल कमीशन पद्धति' के मुख्य एवं दोषों का वर्णन कीजिये ।  
Discuss the merits and demerits of 'Straight Commission Plan'.
  - 5 'वेतन तथा कमीशन मिश्रित योजना' के लाभ-दोषों का वर्णन कीजिये ।  
Discuss the advantages and disadvantages of the 'Combination of Salary and Commission Plan'.
  - 6 पारिश्रमिक की आहरण खाता पद्धति पर संक्षिप्त लेख लिखिये ।  
Write a lucid note on the Drawing Account method of remuneration
  - 7 निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिये  
( i ) लाभ भागिता पद्धति  
( ii ) प्रभजन पद्धति  
( iii ) वित्तिष्ठ कार्य पद्धति ।  
Write short notes on following  
( i ) Profit Sharing Plan  
( ii ) Quota Plan  
( iii ) Special Task Plan
-



## विक्रयकर्ताओं को अभिप्रेरणाएँ (Incentives or Motivation to Salesmen)

*"The Primary Purpose of motivation is to aid salesmen to satisfy their goals by stimulating them to improve the effectiveness of their work"*

—L K Johnson

प्रबंध को दूसरों में कार्य करवाने की कला के रूप में परिभाषित किया जाता रहा है। अतः प्रबंधकों के समक्ष यह एक महत्वपूर्ण चुनौती युक्त प्रश्न है कि वे उन बातों को जान करें जिनसे द्वारा दूसरों से कार्य करवाया जा सके। उनको यह ज्ञान करना पड़ेगा कि वे कौन से रहस्य हैं जो व्यक्ति को कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करते हैं। अभिप्रेरणा में इच्छाएँ हैं और भावनाएँ हैं जो एक व्यक्ति को कार्य करने के लिये अभिप्रेरित करती हैं। एक व्यक्ति को अभिप्रेरित सभी किया जा सकता है जबकि उसकी योग्यताओं में किन्हीं उद्देश्यों की प्राप्ति के लिये निर्देशित किया जाता है। मगठनात्मक दृष्टिकोण में उत्प्रेरण वह प्रेरक शक्ति है जो कि समूह के उत्साह के साथ प्रबंधकों की योजनाओं को त्रिवान्वित करती है।

### परिभाषाएँ एवं अर्थ (Definitions and Meaning)

स्टेनले वेंस (Stanley Vance) के मतानुसार कोई भी ऐसी भावना या इच्छा जो किसी व्यक्ति की इच्छा को इस प्रकार बना देती है कि वह व्यक्ति कार्य करने को प्रेरित हो जाय उसे अभिप्रेरणा कहते हैं।<sup>1</sup>

जूसियस (Jucius) के अनुसार अभिप्रेरणा एक व्यक्ति को या स्वयं को, किसी वांछित प्रक्रिया को करने के लिये प्रेरित करना है अथवा वांछित कार्य करवाने के लिये सही बटन को दबाना है।<sup>2</sup>

1 Motivation implies any emotion or desire which so condit on one's will that individual is propelled into action  
—Stanley Vance

2 Motivation is the act of stimulating some one or oneself to get a desired course of action or to push the right button to get the desired action  
—Michael J. Jucius

बीच (Beach) के शब्दों में, “अभिप्रेरणा को एक लक्ष्य या पुरस्कार प्राप्त करने की शक्ति के विस्तार की इच्छा के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।”<sup>1</sup>

शार्टल (Sharle) के अनुसार, “किसी निश्चित दिशा की ओर जाने या किसी निश्चित उद्देश्य की प्राप्ति के लिए निश्चित प्रेरणा या तनाव ही अभि-प्रेरणा है।”<sup>2</sup>

मेक्फारलेण्ड (McFarland) के मत में, “अभिप्रेरणा की धारणा पुनः मनोवैज्ञानिक है। इसका सम्बन्ध व्यक्तिगत कमचारी अथवा वर्गीनस्य में कार्य कर रही उन शक्तियों से है, जो उसे किसी कार्य को विधिवन् करन अथवा न करने के लिए प्रेरित करती हैं।”<sup>3</sup>

इस प्रकार स्पष्ट है कि अभिप्रेरणा वह प्रक्रिया है, जिसके द्वारा विषयकर्त्ताओं को कार्य के लिए प्रेरित किया जाता है। यह मूलतः व्यक्तिगत आवश्यकताओं एवं मान्यताओं पर आधारित है। अभिप्रेरणा देने के लिए विषयकर्त्ताओं की आवश्यकताओं की समुष्टि की जाती है और यह प्रक्रिया सदैव चलती रहती है।

### अभिप्रेरणा की प्रकृति (Nature of Motivation)

परिभाषाओं का अध्ययन करने एवं अन्य ग्रन्थों के आधार पर तब अभि-प्रेरणा के निम्न लक्षणों के आधार पर उसकी प्रकृति का अनुमान लगा सकते हैं—

1 अभिप्रेरणा एक प्रक्रिया—प्रवृत्ति न अभिप्रेरणा एक मत्तन् प्रक्रिया है जो कभी भी समाप्त नहीं होती है (Motivation is an unending Process)। विषयकर्त्ताओं से कार्य करवाने के लिए, उन्हें सदैव एवं निरन्तर अभिप्रेरित करना ही पड़ता है।

2 यह विषयकर्त्ताओं को कार्य करने को प्रेरित करती है—अभिप्रेरणा की द्वितीय महत्वपूर्ण विशेषता यह है कि यह विषयकर्त्ताओं को पान उद्देश्य एवं लक्ष्य की प्राप्ति के लिए प्रेरित करती है।

3 अभिप्रेरणा कई प्रकार से दी जा सकती है—अभिप्रेरणा का यह भी एक महत्वपूर्ण लक्षण है, कि अभिप्रेरणा कई प्रकार से दी जा सकती है। केवल वित्तीय साधन ही अभिप्रेरणा का एकमात्र साधन नहीं है, बल्कि और विनीय साधनों द्वारा भी अभिप्रेरणा दी जा सकती है।

1 “Motivation can be defined as a willingness to expend energy to achieve a goal or a reward” —Dale S. Beach

2 “Motivation is a reported urge or tension to move in a given direction or to achieve a certain goal” —Garroll Sharle

3 “The concept of motivation is mainly psychological. It relates those forces operating within the individual employee or subordinate which impel him to act or not to act in certain ways.” —Dalton E. McFarland

4 अभिप्रेरणा से सहयोग प्राप्त किया जाता है—अभिप्रेरणा कार्य करवाने के लिए ही नहीं, बल्कि आपसी सहयोग में वृद्धि करने के लिए भी दी जाती है।

5. अभिप्रेरणा मानवीय आवश्यकताओं की सतुष्टि है—अभिप्रेरणा देना वास्तव में मानवीय आवश्यकताओं की सतुष्टि करना है। मानव की आर्थिक, सामाजिक एवं मानसिक कई आवश्यकताएँ होती हैं। उन आवश्यकताओं की पूर्ति करने के लिए प्रबंधक अभिप्रेरणा देते हैं।

6 अभिप्रेरणा एक निश्चित विधि है—प्रो० मेक्फारलैंड (McFarland) ने अभिप्रेरणा को एक निश्चित विधि माना है और लिखा है कि “अभिप्रेरणा एक विधि है, जिसमें प्रेरणाओं, उद्देश्यों, इच्छाओं, महत्त्वकांक्षाओं, प्रयत्नों या आवश्यकताओं के माध्यम से मानव व्यवहार का निर्देशन, नियंत्रण एवं स्पष्टीकरण किया जाता है।

7 अभिप्रेरणा की धारणा मनोवैज्ञानिक है—प्रो० मेक्फारलैंड (McFarland) का यह भी मत है कि अभिप्रेरणा की धारणा मूलतः मनोवैज्ञानिक है, जिसके द्वारा मनुष्यों के मस्तिष्क में कार्य के प्रति नई धारणा उत्पन्न की जाती है।

8 अभिप्रेरणा एवं मनोबल एक नहीं है—कई बार यह भ्रम हो जाता है, कि अभिप्रेरणा तथा मनोबल एक ही हैं और ये दोनों शब्द पर्यायवाची हैं। किन्तु ऐसा नहीं है। इन दोनों शब्दों में अन्तर है। अभिप्रेरणा कार्य के प्रति प्रेरित करने की प्रक्रिया है, जबकि मनोबल कार्य करने की इच्छा है।

9 अभिप्रेरणा मानवीय सतुष्टि का परिणाम है—अभिप्रेरणा या यह एक महत्त्वपूर्ण लक्ष्य है। अभिप्रेरणा स्वयं नहीं दी जाती है। अभिप्रेरणा हस्तांतरित भी नहीं की जा सकती है। अभिप्रेरणा मनुष्यों की सतुष्टि के परिणामस्वरूप स्वतः उत्पन्न होती है। इस प्रकार अभिप्रेरणा एक परिणाम है, न कि कारण।

10 अभिप्रेरणा कुशल व्यक्तियों की कार्यक्षमता से अभिवृद्धि करती है—अभिप्रेरणा कुशल व्यक्तियों की कार्यक्षमता में वृद्धि करती है तथा इसके अभाव में उनकी कार्यक्षमता में विपरीत प्रभाव पड़ता है। किन्तु यहाँ महत्त्वपूर्ण यह है कि अभिप्रेरणा के द्वारा ही कुशल व्यक्तियों की कार्यक्षमता को बढ़ाया नहीं जा सकता है।

### अभिप्रेरणा के उद्देश्य (Objectives of Motivation)

अभिप्रेरणा का मूल उद्देश्य लोगों को कार्य करने हेतु अभिप्रेरित करना है। प्रो० जॉनसन (Johnson) ने अनुसार अभिप्रेरणा का प्रमुख उद्देश्य विप्रेरकताओं को उनके लक्ष्यों को पूरा करने में सहायता प्रदान करने के लिए, उनकी कार्य कुशलता में सुधार करने के लिए, प्रोत्साहित करना है। अभिप्रेरणा के अन्य कई उद्देश्य भी

हो सकते हैं। सामान्यतः अभिप्रेरणा के निम्नलिखित कुछ अन्य उद्देश्य हो सकते हैं :—

1. विक्रयकर्त्ताओं को कार्य के लिए प्रेरित करना।
2. विक्रयकर्त्ताओं का सहयोग प्राप्त करना।
3. विक्रयकर्त्ताओं में आपसी सहयोग बढ़ाना।
4. विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकताओं की संतुष्टि करना।
5. संस्था में अच्छे सम्बन्धों का निर्माण करना तथा उन्हें बनाये रखना।
6. विक्रयकर्त्ताओं के मनोबल को सुदृढ़ करना।
7. विक्रयकर्त्ताओं की कार्यक्षमता में सुधार करना।
8. विक्रयकर्त्ताओं को कार्य संतुष्टि प्रदान करना।

### विक्रयकर्त्ताओं की अभिप्रेरणा की आवश्यकता

(Need for Incentives or Motivation to Salesmen)

विक्रयकर्त्ताओं की कार्यक्षमता बढ़ाने तथा बनाये रखने, उनकी संस्था के कार्यों में रूढ़ि उत्पन्न करने के लिए, उन्हें अभिप्रेरित करना ही पड़ता है। कोई भी संस्था अच्छे से अच्छे विक्रयकर्त्ता नियुक्त कर सकती है, किन्तु यदि उन्हें अभिप्रेरित नहीं किया जाता है तो संस्था को उनकी कुशलता एवं बहादुरी का लाभ सभी भी प्राप्त नहीं हो सकता है। यदि विक्रयकर्त्ताओं को यथा समय अभिप्रेरणा नहीं दी जाती है, तो एक समय ऐसा भी आ सकता है, जबकि कुशल विक्रयकर्त्ताओं की कार्यक्षमता इतनी कम हो जावेगी, जितनी कि अकुशल विक्रयकर्त्ताओं की होती है। ऐलन (Allen) ने उचित ही कहा है कि “अपर्याप्त रूप से अभिप्रेरित व्यक्ति सर्वाधिक सुदृढ़ संगठन के प्रभाव भी समाप्त कर सकते हैं।” (“Poorly motivated people can nullify the soundest organisation” Allen) अतएव विक्रयकर्त्ताओं को अभिप्रेरित करना आवश्यक है। विक्रयकर्त्ताओं को अभिप्रेरित करने या अभिप्रेरणा देने की आवश्यकता निम्न कारणों से होती है—

1. कार्य की प्रकृति (Nature of Job)—विक्रयकर्त्ता का कार्य सभी प्रकार के कार्यों से भिन्न होता है। यह एक कठिन कार्य होता है। इसमें विक्रयकर्त्ता को बहुत अधिक परिश्रम करना पड़ता है। यह ऐसा कार्य है, जिसमें विक्रयकर्त्ता को पग पग पर निराशा का सामना करना पड़ता है। भिन्न-भिन्न प्रकृति के व्यक्तियों से भिन्न भिन्न प्रकार की बातें सुनने की मिलती है। कोटलर (Kotler) के अनुसार ‘विक्रयकार्य निश्चित ही निराशा का कार्य है। विक्रयकर्त्ता को प्रेरित रहकर कार्य करना पड़ता है, उसके कार्य का निश्चित समय नहीं होता है, उसका सामान्य पारिवारिक जीवन नहीं होता है, उसे उप्र प्रवृत्ति के प्रतिस्पर्द्धी विक्रयकर्त्ताओं का सामना करना पड़ता है, उसका स्तर बढ़ने की अपेक्षा निम्न कोटि का होता है,

उसके पास कभी कभी वे अधिकार भी नहीं होते हैं, जिनकी माहक बनाने के लिए आवश्यकता पड़ती है।

2. **कार्यों का दोहराव (Repetition of Job)**—विशयवर्त्ता को प्रशिक्षित करने भी आवश्यकता इसलिए भी पड़ती है कि विषयवर्त्ता का कार्य सदैव नया नमान ही रहता है। उदाहरणार्थ एक दवा बम्पनी का विषयवर्त्ता है, तो वह एक कारखाने में दूसरे तालीम के जॉब्स के पास अपनी एक ही दवाई के गुणों को बताना होगा। तबसे उसे उड़ी धवावट महसूस होती है, तथा कार्य के प्रति उमड़ी पवित्रता होने लगती है।

दूसरी प्रकार प्रत्येक विषयवर्त्ता एक ही क्षेत्र विशेष के व्यापारियों से सम्पर्क स्थापित कर कर भी परेशान हो जाता है। उससे उससे वह उत्साह, प्रेरणा एवं लालन नहीं रह जाती है जो कि उसमें पहली बार उस क्षेत्र में आते समय होती है। इसी स्थिति में प्रशिक्षण के बिना विषयवर्त्ता से कार्य में सफाईता प्राप्त करने की आशा करना व्यर्थ है।

3. **व्यक्तिगत समस्याएँ (Personal Problem)**—महिरात विषयवर्त्ताओं को प्रशिक्षण समय के लिए घर से दूर रहना पड़ता है। वे अपने पारिवारिक सदस्यों के साथ रहने के आनन्द में वचन तो रहते ही हैं। सारा ही मात्र उनके पारिवारिक सदस्यों को भी बड़ी समस्याओं का सामना करना पड़ता है। उनकी अनुस्थिति में कभी भी तो समस्या ही उत्पन्न नहीं होती है। परन्तु प्रकार की प्रशिक्षण आसक्ति है। प्रेरणा तथा वे बिना आसक्ति हैं। इन सब बातों का सामना पारिवारिक सदस्यों को करना पड़ता है और विषयवर्त्ता दूर बैठा सुनकर भी दुःख करने की स्थिति में नहीं होता है। तब प्रकार एक तरह के विनयव को सहन करने के लिए बाध्य बरतें। कुछ अपर्याप्त होती है।

4. **समूह भावना का विकास (To Develop Team Spirit)**—विषयवर्त्ता सामान्यतः नए हैं। वे बाकी दूर होते हैं तथा वे अपने सहकर्मियों से बहुत कम मिल पाते हैं। अतः एक समूहभावनात्मक दृष्टि से भी बाकी प्रेरणापन महसूस होता है। इसीलिए समय-समय पर समूह व सम्मेलन द्वारा उनको एकत्रित होने का अवसर दे। चाहिये तथा उनमें समूह भावना उत्पन्न करनी चाहिये।

5. **मानवीय प्रकृति (Human Nature)**—मानव प्रकृति व्यक्ति सब तब विशेष परिणाम नहीं करता है। वह एक ही जगह पर रुक कर कार्य करने के लिये बाध्य नहीं बरतें। यदि विषयवर्त्ता को अधिक कार्य करने के पीछे कुछ भी विशेष फल निलने की आशा हो, तो वह प्रत्यक्ष ही अधिक कार्य करेगा। इसीलिये कोटलर (Kotler) ने उचित ही लिखा है कि 'वे (विषयवर्त्ता) बिना कुछ वित्तीय लाभ या सामाजिक मान्यता की आशा के अपने आपसे नहीं मारेंगे।' ("They

won't kill themselves' without some prospect of financial gain or social recognition")

6. कार्यक्षमता में वृद्धि करना (To Increase Capacity to Work)—विश्वयुक्तकर्त्ताओं की कार्यक्षमता में वृद्धि करने के लिए भी विश्वयुक्तकर्त्ताओं को अभिप्रेरणा देने की आवश्यकता पड़ती है। उनकी छिपी हुई क्षमताओं का प्रयोग करने के लिए प्रतियोगिताएँ आयोजित की जा सकती हैं। स्टिल एंड कंडिफ (Still and Condif) ने उचित ही लिखा है कि विक्रयकर्त्ताओं में उच्च उत्पादन क्षमता न तो स्वतः आती है और न अचानक। इसका विकास विक्रयकर्त्ताओं के साथ अच्छे सम्बन्धों का निर्माण करने तथा यथा समय उपयुक्त अभिप्रेरणा की तकनीकों का प्रयोग करने से होता है।

7. विक्रयकर्त्ताओं की आवश्यकताओं की समुष्टि (Satisfies Needs of Salesmen)—उत्प्रेरणा की आवश्यकता विश्वयुक्तकर्त्ताओं की सामाजिक, शारीरिक एवं मानसिक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए आवश्यक है। कभी कभी शारीरिक आवश्यकताओं की अपेक्षा मानसिक एवं सामाजिक आवश्यकताएँ इतनी महत्वपूर्ण होती हैं कि, उन्हें समुष्टि किए बिना विक्रयकर्त्ताओं में कार्य के प्रति लगन उत्पन्न करना असम्भव नहीं, तो कठिन अवश्य हो जाता है।

8. मनोबल के निर्माण में सहायक (Helps Build Morale)—मनोबल कार्य करने की इच्छा (Will to Work) का नाम है। जब मनुष्य की सभी प्रकार की आवश्यकताएँ पूरी हो जाती हैं, तब उसे सामाजिक एवं मानसिक समुष्टि प्राप्त होती है, तो निश्चित ही उसकी कार्य करने की इच्छा उत्पन्न होती है। स्पष्ट है, कि अभिप्रेरणा मनोबल का निर्माण करने में सहायक है।

9. सहयोग (Cooperation)—अभिप्रेरित विश्वयुक्तर्त्ता प्रबन्धनों के साथ सहयोगपूर्ण व्यवहार तो करते ही हैं, किन्तु वे अपने सह-कर्मियों के साथ भी सहयोग का व्यवहार करते हैं। अभिप्रेरित विश्वयुक्तर्त्ता संस्था का कार्य येन-केन-प्रकारण यथासमय पूरा करने का प्रयास करना है।

10. मानवीय साधनों का सदुपयोग (Proper use of Human Resources)—संस्था के मानवीय साधनों का सदुपयोग करने के लिए उनको अभिप्रेरित करना आवश्यक है। एक कुशल विक्रयकर्त्ता को यदि पूर्ण रूप से अभिप्रेरित नहीं किया जाता है तो उसकी कार्यक्षमता एक अकुशल विक्रयकर्त्ता के समान ही होगी। अभिप्रेरणा के द्वारा प्रत्येक विश्वयुक्तर्त्ता की आन्तरिक योग्यताओं का विश्वास करके उनका सर्वदा के हित में सदुपयोग किया जा सकता है।

11. अच्छे सम्बन्धों का निर्माण (Build Good Relations)—अभिप्रेरणा के द्वारा विश्वयुक्तर्त्ताओं एवं प्रबन्धकों के बीच मधुर सम्बन्धों का सूत्रपात करना भी

कठिन नहीं है। अभिप्रेरणा के द्वारा एक और विनयकता की कार्यक्षमता बढ़ती है तथा उनकी क्षमताओं का दूर किया जाना है और दूसरी ओर सम्बन्ध का विनय होता है। यह प्रकार हमें दोनो का जित्त संवर्द्धन होता है और इनके परिणामस्वरूप पारस्परिक अच्छे सम्बन्धों का निर्माण होता है।

**12 मानवीय सम्बन्धों का निर्माण (Builds Human Relations)—**  
 मानवीय सम्बन्धों की विचारणा में चारा ओर सबसे नये दृष्टिकोण से मानव का ज्ञान बढ़ाया है। यह विचारणा हमें बताए देती है, कि वृत्ति विनयकता का एक मनुष्य है। प्रत्येक मानवीय व्यवहार किया जाये और हमें इसकी समझना सक्षम की जान सकती है। अभिप्रेरणा हमें दिखा देती है कि मनुष्य का कदम है।

### अभिप्रेरणा के सिद्धान्त (Principles of Motivation)

विनयकताओं का अभिप्रेरित करने में कुछ निश्चित सिद्धान्तों का पालन करना चाहिए। प्रमुख सिद्धान्त निम्नलिखित हैं—

- 1 विनयकताओं में सुरक्षा की भावना उत्पन्न की जानी चाहिए।
- 2 विनयकताओं का उनकी क्षमताओं से अवगत करवाना चाहिए।
- 3 उनके कार्यों के लिए उनकी प्रशंसा करनी चाहिए तथा उन्हें मान्यता देनी चाहिए।
- 4 विनयकताओं में सम्बन्ध के प्रति आत्मीयता का भाव उत्पन्न करना चाहिए।
- 5 विनयकताओं में उत्पत्ति एवं विकास का अवसर देना चाहिए।
- 6 विनयकताओं में आत्मनिर्भरता को बढ़ाना चाहिए।
- 7 विनयकताओं के साथ मानवीय व्यवहार करना चाहिए।
- 8 विनयकताओं के दायित्व, सन्धिक एवं सामाजिक विचारों का स्वागत करना चाहिए।
- 9 विनयकताओं के गुणों पर पर्याप्त ध्यान देना चाहिए।
- 10 विनयकताओं का सम्बन्ध के नीति निर्धारण में पर्याप्त सहभागिता देनी चाहिए।
- 11 मज्जा में दलीय भावना (team spirit) उत्पन्न करनी चाहिए।
- 12 विनयकताओं को निराश नहीं होना देना चाहिए।
- 13 कार्य का रुचिकर बनाने का प्रयत्न करना चाहिए।
- 14 विनयकताओं के व्यक्तित्व अस्तित्व का स्वीकार करना चाहिए।
- 15 विनयकताओं की आन्तरिक दलीय दृष्टि गति का विकास का प्रयत्न करना चाहिए।

## अभिप्रेरण प्रक्रिया (Motivation Process)

अभिप्रेरण की परिभाषा का अध्ययन करने से स्पष्ट हो गया है कि अभिप्रेरण एक प्रक्रिया है। यह निरन्तर रूप से चलती रहती है। इसमें कुछ प्रमुख स्तर निम्न प्रकार होते हैं :

**1 उद्देश्यों का निर्धारण (Determination of Objectives)—**अभिप्रेरण देने के लिए सर्वप्रथम प्रबन्धको को अभिप्रेरण के उद्देश्यों को निर्धारित कर लेना चाहिए। बिना उद्देश्यों के निर्धारण किए अभिप्रेरण के स्तर को प्रोत्तना भी कठिन हो जावेगा। उद्देश्यों के निर्धारित किए बिना प्रबन्धक अभिप्रेरण के तरीको को भी कुशलतापूर्वक चुन नहीं सकेगा। उन्ने यह भी ज्ञान नहीं होगा कि वह किस दिशा में लोगों को अभिप्रेरित करना चाहता है। अतएव यह आवश्यक है कि प्रबन्धक यह निश्चित कर ले, कि उनको अभिप्रेरण किन को, किन कारणों से देनी है।

**2 विक्रयकर्त्ताओं की भावनाओं का अध्ययन (Study of the Feelings of Salesmen)—**अभिप्रेरण के द्वितीय स्तर पर प्रबन्धक को विन्यक्तार्त्ता की भावनाओं का अध्ययन करना चाहिये। विक्रयकर्त्ता किसी स्थिति या कार्य को किम प्रकार की मनोदशा से देखते हैं, इस बात का अध्ययन करना चाहिए। विन्यक्तार्त्ता को पूर्ण रूप से अभिप्रेरित तब तक नहीं किया जा सकता है जब तक उनकी भावनाओं को प्रबन्धक उचित रूप से समझ नहीं लेते हैं।

**3, सम्प्रेषण (Communication)—**अभिप्रेरण की विधि को विक्रयकर्त्ताओं को बता देनी चाहिये। यदि प्रबन्धक लोगों तक अपनी बात उचित प्रकार से पहुँचाने में असमर्थ रहते हैं, तो वे अपने विक्रयकर्त्ता को उचित प्रकार से अभिप्रेरित करने में भी असफल ही रहेंगे। अभिप्रेरण के मद्दश को पहुँचाना ही पर्याप्त नहीं है, बल्कि प्रबन्धक को विक्रयकर्त्ता की प्रतिक्रिया पर भी ध्यान देना चाहिए। अग सदेश की प्रतिपुष्टि (Feed-back) होना भी आवश्यक है।

**4 हित संशोष करना (Integrate Interests)—**विन्यक्तार्त्ताओं को अभिप्रेरित करने में प्रबन्धको को संगठन के उद्देश्यों एवं विन्यक्तार्त्ताओं के हितों, दोनों को ध्यान से रखना चाहिये। इस स्तर पर प्रबन्धक समस्या के उद्देश्यों को ध्यान में रखकर व्यक्तिगत हितों का इस प्रकार निर्धारण करते हैं, कि विक्रयकर्त्ताओं को अधिवाधिक अभिप्रेरण मिश्र मके।

**5 सहायक दशाएँ उपलब्ध करना (Provide Auxiliary Conditions)—**विक्रयकर्त्ताओं को उत्प्रेरित करने के लिए उन्हें कुछ सहायक कार्य दशाएँ उपलब्ध करनी चाहिए। इन हेतु प्रत्येक विन्यक्तार्त्ता को प्रशिक्षण तथा अच्छे साधन देना चाहिये तथा अच्छे कार्य-वातावरण का निर्माण करना चाहिये।



**6 समूह-भावना (Team-work)**—तत्पश्चात् विनियवर्त्ताग्नो मे समूह भावना का विकास करना चाहिये। प्रत्येक विनियवर्त्ता के कार्य एवं प्रयास सस्या के सम्पूर्ण उद्देश्यों की प्राप्ति करने के लिए हो। व्यक्ति के स्थान पर सस्या के महत्त्व को बल देना चाहिए।

**7 अनुवर्तन (Follow up)**—अभिप्रेरणा देने के बाद समय-समय पर यह भी मूल्यांकन करने रहना चाहिए कि अभिप्रेरणा की कौन सी विधि का किस सीमा तक प्रभाव हुआ है। ऐसा करने से भविष्य में अभिप्रेरणा देने के लिए मार्ग दर्शन मिल जाता है। अभिप्रेरणा भ वर्तमान में होने वाली नुष्टियों को भविष्य में समाप्त किया जा सकता है और अनावश्यक नियामों को भी समाप्त किया जा सकता है।

### अभिप्रेरणाओं का वर्गीकरण (Classification of Motivation)

**1 धनात्मक एवं ऋणात्मक अभिप्रेरणा (Positive and Negative Motivation)**—धनात्मक अभिप्रेरणा पुरस्कार विचारधारा पर आधारित है। फ्लिपो (Flippo) के अनुसार धनात्मक अभिप्रेरणा वह प्रक्रिया है, जिसके द्वारा लाभ या पुरस्कार की सम्भावना से हमारे का अपनी इच्छानुसार कार्य करने के लिए प्रभावित करना है। धनात्मक अभिप्रेरणा देने की प्रमुख विधियाँ ये हैं—(i) कार्य के लिए सुझाव देना एवं प्रशंसा करना (ii) सूचनाएँ देना, (iii) व्यक्ति में व्यक्तिगत रूप से रूचि लेना, (iv) प्रतियोगिताएँ आयोजित करना, (v) गौरव प्रदान करना, (vi) अधिकारी का प्रत्यायोजन करना तथा (vii) अधिक वेतन प्रदान करना। धनात्मक अभिप्रेरणा को सकारात्मक या अनुकूल अभिप्रेरणा भी कहते हैं।

धनात्मक अभिप्रेरणा, अभिप्रेरणा देने की प्रमुख विधि है। इसका प्रयोग प्रायः किया जाता है। इसमें कमचारियों की कार्यक्षमता को प्रामाणी से बढ़ाया जा सकता है, उनमें सस्या के प्रति शीघ्र अपनेपन की भावना का विकास किया जा सकता है।

धनात्मक अभिप्रेरणा के विपरीत, ऋणात्मक अभिप्रेरणा है। ऋणात्मक अभिप्रेरणा का उद्देश्य भी लोगों को अपनी इच्छानुसार कार्य करने के लिए अभिप्रेरित करना होता है। किन्तु इस विधि में अभिप्रेरणा देने के लिए नम एवं दण्ड का सहारा लेना पड़ता है। परम्परावादी विचारधारा के समर्थक इस विधि से अभिप्रेरणा देना उचित समझते थे। जो व्यक्ति उचित कार्यक्षमता में कार्य नहीं करते हैं, तो उनको पदाग्रस्त किया जा सकता है, उनका वेतन काटा जा सकता है तथा उनको जबरि हट्टी दी जा सकती है।

ऋणात्मक अभिप्रेरणाएँ अधिक सफल सिद्ध नहीं होती हैं। अनेकों अध्ययनों एवं अनुभवों के निष्कर्षों को पढ़ने में यही ज्ञात होता है कि ऋणात्मक अभिप्रेरणाएँ केवल अल्पकाल में ही अच्छी साबित होती हैं। दीर्घकाल में ये अपना

विपरीत प्रभाव दिखाती हैं। लिक्ट (Likert) के अनुसार “दीर्घकाल में अध्यात्मक अभिप्रेरणणें उत्पादकता को कम करती हैं।”

**धनात्मक एवं अध्यात्मक अभिप्रेरणों में अन्तर**  
(Distinction between Positive and Negative Motivation)

अन्तर का आधार	धनात्मक	अध्यात्मक
1 अभिप्रेरण का आधार	इसमें अभिप्रेरण की दृष्टि में कर्मचारी के कार्य की प्रशंसा की जाती है।	इसमें कर्मचारी के कार्य की बुराई की जाती है। उसे भय दिखाया जाता है।
2 प्रतिफल	धनात्मक अभिप्रेरण के फलस्वरूप अधिक धन, अधिक सम्मान, पदोन्नति आदि प्राप्त होती है।	इसमें कर्मचारी को भय एवं ख़ुशबिन्दता है। उसको पदावनत किया जा सकता है।
3 प्रभाव	धनात्मक अभिप्रेरण कर्मचारियों में मनोबल को सुदृढ़ करता है तथा उनकी कार्य क्षमता में वृद्धि करता है।	इसके प्रभाव प्रायः आशा के विपरीत होते हैं।

2 बाह्य एवं आन्तरिक अभिप्रेरण (Extrinsic and Intrinsic Motivation)—बाह्य अभिप्रेरण वह है, जो कि कार्य के प्रतिरिक्त स्त्रोतों से प्राप्त होती है। ये अभिप्रेरणें कार्य के समय उत्पन्न नहीं होती हैं तथा इनका साधन, कार्य के अनन्त ही प्राप्त होना है। अधिक वेतन, सीमान्त लाभ (Fringe benefits) सेवा-निवृत्ति योजनाएँ, जीवन बीमा, विधायक का भय, दृष्टिदोष आदि आदि बाह्य अभिप्रेरणों के उदाहरण हैं। हर्ज़बर्ग (Herzberg) ने उन्हें स्वस्थ सत्त्व या जीवन रक्षक सत्त्व (Hygiene or Maintenance Factors) के नाम से सम्बोधित किया है।

आन्तरिक अभिप्रेरणें वे हैं जो कार्य के दौरान उत्पन्न होती हैं। ये सत्त्व कार्य के दौरान मनुष्य उत्पन्न करते हैं। ये सत्त्व मनुष्य की सामाजिक एवं ग्रहकारी आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। ये अभिप्रेरणें प्रायः अमौद्रिक ही होती हैं। सम्मान, उत्तरदायित्व, मान्यता, प्रवचन में हिस्सेदारी, आदि-आदि सभी आन्तरिक अभिप्रेरणों के साधन हैं।



## अभिप्रेरण पद्धतियाँ

### I वित्तीय

### II अवितीय

#### (अ) वैयक्तिक पद्धतियाँ

I व्यक्तिगत भेंट

II पत्र व्यवहार

3 पदोन्नति

4 उत्तरदायित्व

5 निष्पादन भावना

#### (ब) सामूहिक पद्धतियाँ

1 सम्मेलन एवं सभाएँ

2 विषय प्रतियोगिताएँ

3 विषयकर्ताओं की पत्र-पत्रिकाएँ

4 लघु पुस्तिकाएँ तथा हैंड बुक्स

5 चलचित्र

6 सहभागिता

### I. वित्तीय पद्धतियाँ

(Financial Methods)

अभिप्रेरण की वित्तीय पद्धतियाँ वे हैं, जिनके द्वारा एक कुशल विप्रेरकता को एक सामान्य विप्रेरकता की प्रेरणा अधिक वेतन, कमीशन या अन्य मौद्रिक लाभ प्राप्त होता है। हमने पिछले अध्याय में विभिन्न वित्तीय अभिप्रेरण पद्धतियों का विस्तार से वर्णन किया है। अभिप्रेरण की दृष्टि से पारिश्रमिक में कमीशन, लाभ भागिता, कमीशन तथा वेतन, अथवा पदोन्नति आदि का महत्त्वपूर्ण स्थान है। ये पद्धतियाँ बहुत प्रभावशाली होती हैं, क्योंकि इन पद्धतियों से मनुष्य की भौतिक आवश्यकताओं की ही मनुष्य नही होती है, बल्कि इनसे उनको इतनी धनराशि भी प्राप्त हो सकती है जिससे उन्हे समाज में सम्मान पाने का अवसर भी मिलता है। इनके प्रतिरिक्त, समाज में सम्मान पाने के लिए आवश्यक वस्तुओं को भी वे खरीद सकते हैं तथा भावी जीवन की सुरक्षा का भी प्रबन्ध कर सकते हैं।

### II. अवितीय पद्धतियाँ

(Non-financial Methods)

मनुष्य की वित्त या धन की आवश्यकता पटती है और प्रत्येक मनुष्य इसे प्राप्त करने का प्रयास करता है। मनुष्य की दैनिक जीवन की आवश्यकताएँ वित्त के द्वारा ही पूरी की जा सकती हैं। किन्तु इसका तात्पर्य यह नहीं है, कि मनुष्य केवल धन प्राप्ति के लिये ही कार्य करता है। मनुष्य के कार्य करने के पीछे अन्य प्रेरणाएँ भी होती हैं। मनुष्य सामाजिक एवं मानसिक आवश्यकताओं की पूर्ति करने के लिए भी कार्य करता है। इनकी पूर्ति करना प्रबन्धकों का कार्य है। प्रत्येक विप्रेरक को अपने विप्रेरकताओं को अभिप्रेरित करने के लिए अवितीय पद्धतियों का प्रयोग करना चाहिये। केनफील्ड (Canfield) ने अनुसार "कुछ व्यक्तियों को

अभिप्रेरित करने के लिए ये साधन वित्तीय साधनों की अवस्था अधिक प्रभावशाली होते हैं। 'अभिप्रेरक' के वित्तीय पद्धतियों को हम दो भागों में बाँट कर अध्ययन कर सकते हैं।

### (अ) वैयक्तिक अभिप्रेरण पद्धतियाँ (Methods of Individual Motivation)

मानव प्रकृति समान नहीं है। प्रत्येक व्यक्ति की रुचियाँ, इच्छाएँ, मार्गें यदि समान हो तो मारती हैं। अतः यदि सभी व्यक्तियों को एक साथ अभिप्रेरित करने की योजना बनाई जाती है तो वह योजना सफल हो, यह आवश्यक नहीं है। अतएव विप्रेरकताओं को अभिप्रेरित करने के लिए कुछ वैयक्तिक अभिप्रेरण पद्धतियाँ परतार्थ जानी हैं जिनसे व्यक्तिगत उद्देश्यों को व्यवस्थिततापूर्वक, स्निग्ध के अनुसार अभिप्रेरित हो जा सके। वैयक्तिक अभिप्रेरण की प्रमुख पद्धतियाँ निम्न प्रकार हैं :

1. विप्रेरकताओं से व्यक्तिगत सम्पर्क (Personal Conferences with Salesmen)—विप्रेरकताओं विप्रेरक निरीक्षकों का विप्रेरकताओं से व्यक्तिगत सम्पर्क विप्रेरकताओं को अभिप्रेरित करने का एक ही प्रमुख साधन है। यदि सभी भी विप्रेरकताओं विप्रेरक निरीक्षक किसी भी विप्रेरकताओं से व्यक्तिगत रूप से मिलते हैं तो उनके कार्यों की प्रगति बढ़के, उनके परिश्रम की सहायता करके, उनकी समस्याओं को दूर करके उसे अभिप्रेरणा दे सकते हैं। हमारे व्यक्तिगत, ये विप्रेरकताओं से उनकी इच्छाओं पर हमारे के दारे में प्रेरणा करके भी उनके मन की दी भावनाओं को भी प्राप्त करना हम उनसे अनुचित प्रभाव करने का प्रयत्न कर सकते हैं। विप्रेरकताओं विप्रेरकताओं से उनकी उत्तरी, प्रशिक्षित, या उनके अन्य व्यक्तिगत हितों के दारे में भी प्रेरणा कर सकते हैं। ऐसा करने से विप्रेरकताओं के मन में सफल के प्रति उत्तरी विचार उत्पन्न होते हैं तथा सफल के प्रति प्रतिक्रिया की भावना (Self-Confidence) उत्पन्न होती है।

व्यक्तिगत सम्पर्क स्थापित करने के लिये विप्रेरकताओं विप्रेरक निरीक्षक हस्तों में, जलाना विप्रेरकताओं के घर या अपने घर में विप्रेरकताओं से अनौपचारिक बातचीत में बैठकर करते हैं।

2. विप्रेरकताओं से व्यक्तिगत पत्राचार (Correspondence with Individual Salesmen)—विप्रेरकताओं से व्यक्तिगत रूप से पत्र व्यवहार करते भी उन्हें अभिप्रेरित किया जा सकता है। दूरस्थ विप्रेरकताओं के दारे सभी समय के लिए प्रमुख कार्यक्रम (Four Programme) बना कर दूर चले जाते हैं और अपने सहियों (Colleagues) सहियों के सहियों से अपनी समय के लिए प्राप्त हो जाते हैं। ऐसी स्थिति में विप्रेरकताओं को बहुत प्रेरणा मिलने लगती है और उनकी कार्य के प्रति रुचि समाप्त होती लगती है। चाहे विप्रेरकताओं समय समय पर विप्रेरकताओं से वैयक्तिक रूप से पत्र व्यवहार कर प्रेरणा प्राप्त कर सकते हैं। पत्रों के माध्यम से विप्रेरकताओं विप्रेरक निरीक्षक विप्रेरकताओं के

कार्यों की प्रशंसा कर सकते हैं, उन्हें मान्यता (Recognition) प्रदान कर सकते हैं तथा उनकी महत्वपूर्ण बातों तथा उनके विचारों पर अपना मत व्यक्त कर सकते हैं। जब कभी कोई विनयकर्त्ता अच्छा कयादेन प्राप्त करने में सफल हो जाता है, प्रतिस्पर्धा में मस्या के भाग की माँग को अत्यधिक रूप से बढ़ाने में सफल हो जाता है, तो विनय प्रवधक उसे व्यक्तिगत रूप से पत्र लिख कर अभिप्रेरित कर सकता है। कई विनयकर्त्ता पर्याप्त परिश्रम करने के बाद भी विनयकार्य में पर्याप्त सफलता प्राप्त नहीं कर सकते हैं, तो उन्हें बहुत निराशा हाथ लगती है। किन्तु विनय प्रवधक ऐसे विनयकर्त्ताओं को व्यक्तिगत पत्र लिखकर उनमें आत्म-विश्वास पैदा कर सकता है तथा उनमें कार्य के प्रति रचि उत्पन्न कर सकता है। दूसरे शब्दों में, विनय प्रवधक विनयकर्त्ताओं को पत्र लिखकर उनमें नई शक्ति, नया जोश तथा नई उमंग पैदा कर सकता है।

इस सम्बन्ध में यह बात अत्यन्त महत्वपूर्ण है कि विनयकर्त्ताओं को लिखे जाने वाले पत्र बहुत ही हृदय स्पर्शी होने चाहिये, जिससे कि विनयकर्त्ताओं की कार्य करने की भावना एवं रचि को उभारा जा सके। पत्र आशावादी दृष्टिकोण से लिखना चाहिये। ऐसे पत्रों का उद्देश्य विनयकर्त्ताओं में नया साहस भरना तथा उर्ध्व आशावादी बनाना होना चाहिये।

**3 पदोन्नति (Promotion)**—प्रत्येक व्यक्ति विश्राम चाहता है। वह अपने पद से अधिक बड़े पद पर जाना चाहता है। इसी चाह से वह अपनी योग्यता, कार्यक्षमता, ज्ञान आदि में निरन्तर वृद्धि करता है। यदि उसकी योग्यता, कार्यक्षमता आदि में पर्याप्त वृद्धि के बाद भी उसे पदोन्नति न मिले तो, उसे जीवन में बहुत निराशा मिलती है। उसकी कार्य के प्रति अरचि बढ़ती है तथा वह अपने कार्यों को उपेक्षा भरी दृष्टि से करता है। परिणामस्वरूप, एक स्थिति यह आती है कि उसकी कार्यक्षमता गिर जाती है, जो किसी भी मस्या के लिए हितकर नहीं होती है। अतएव विनयकर्त्ताओं की कार्यक्षमताओं को बनाये रखना तथा उनमें वृद्धि करने, कार्य के प्रति अधिक रचि करने तथा मस्या के प्रति आत्मीयता उत्पन्न करने के लिए योग्य व्यक्ति को पदोन्नति की जानी बहुत ही आवश्यक है।

कई बार ऐसे अवसर आते हैं, जबकि योग्य व्यक्ति को पदोन्नति नहीं मिल पाती है तथा अयोग्य व्यक्ति एक के बाद एक उच्च पद प्राप्त करता ही चला जाता है। ऐसा केवल भाई भनोजेवाद, पक्षपात आदि के कारण होता है। किन्तु विनय प्रवधक को इन सब बातों से दूर रहकर योग्य व्यक्ति को पदोन्नति की सिफारिश करनी चाहिये। पदोन्नति के लिए निश्चिन आधार एवं नियम तय कर लेने चाहिये। ऐसा करने से ही विनयकर्त्ताओं में कार्य के प्रति प्रेरणा उत्पन्न की जा सकती है तथा मस्या के उद्देश्यों को पूरा किया जा सकता है।

**4. उत्तरदायित्व (Responsibility)**—कुछ विद्वानों का यह मत है कि लोगों को अधिक उत्तरदायित्व सौंपकर भी अभिप्रेरित किया जा सकता है। अतः

विक्रयकर्त्ताओं को अपने दैनिक कार्यों के अतिरिक्त अन्य महत्वपूर्ण कार्यों को करने का दायित्व भी सौंपा जा सकता है। अधिक उत्तरदायित्व से अधिकार स्वतः उत्पन्न होते हैं। इससे परिणामस्वरूप विक्रयकर्त्ताओं की स्थिति सस्था में बहुत अधिक सुदृढ़ बन जाती है।

**5 विन्यासन भावना (Feeling of Accomplishment)**—विन्यास प्रपञ्च को विन्यासकर्त्ताओं को अभिप्रेरित करने के लिए उनमें कार्य पूरा करने की भावना भी विकसित करनी चाहिए। उग हेतु विन्यासकर्त्ताओं को अधिक कार्य स्वतन्त्रता प्रदान की जानी चाहिये। उन्हें यथा समय पूर्ण सूचनाएँ प्रदान करनी चाहिये। उन्हें स्वयं को अपने लक्ष्य (विन्यास अभ्यन्त) निर्धारित करने का अवसर प्रदान करना चाहिए।

### (घ) सामूहिक अभिप्रेरण पद्धतियाँ

(Methods of Group Motivation)

विन्यासकर्त्ताओं को सामूहिक रूप से भी अभिप्रेरित किया जा सकता है। सम्मेलन, प्रतियोगिताएँ तथा पुस्तिकाएँ, हैड बुक्स, चरन्निर्देशन पत्रिकाएँ आदि-आदि कई ऐसे साधन हैं जिनके द्वारा विन्यासकर्त्ताओं के सम्पूर्ण समूह को अभिप्रेरित किया जा सकता है। विभिन्न प्रकार की सामूहिक अभिप्रेरण पद्धतियों का नीचे कुछ शीपको में वर्णन किया जा रहा है—

### 1 विषय सम्मेलन एवं सभाएँ

(Sales Conferences and Conventions)

विन्यास सम्मेलन एवं सभाएँ विन्यासकर्त्ताओं को सामूहिक रूप से अभिप्रेरणा प्रदान करने की एक महत्वपूर्ण विधि है। इनके बारे में विशेष अध्ययन करने से पूर्व यह अनावश्यक नहीं होगा, यदि हम विन्यास सम्मेलन एवं सभाओं के अर्थ को भली प्रकार समझ लें।

सभाएँ (Conventions) वे होती हैं, जिनमें प्रतिनिधि किसी विशेष उद्देश्य से निश्चित परम्परा के अनुसार एकत्रित होते हैं तथा जिसका आयोजन एक निश्चित समय के बाद प्रतिवर्ष किया जाता है, जबकि सम्मेलन (Conferences) वे होती हैं जिनमें प्रतिनिधि सामान्य विचार विमर्श के उद्देश्य से एकत्रित होते हैं। तथा जिनको कभी भी आयोजित किया जा सकता है।<sup>1</sup> इस प्रकार सभाओं एवं सम्मेलन में अत्यंत ही कम अंतर विद्यमान है। वर्तमान संदर्भ में हम दोनो शब्दों को सामान्यतः रूप से ही प्रयोग करेंगे।

1 डॉबमैन (Daubman) के अनुसार, "A convention has several ideas in it as expressed by those using this term. It means a meeting of representatives for some definite purpose, and having an element of fixed custom or general practice behind the assembly. A conference is a meeting for purposes of discussion." If Salesmanship, Sales Management and Advertising, M. Satyanarayana, p. 222.

अभिप्रेरणा देने के दृष्टिकोण से इन दोनों का समान महत्त्व है। इन दोनों में विक्रयकर्त्ताओं को अपने विचार व्यक्त करने, आपस में मिलने तथा अपनी सामाजिक भावना को सतुष्ट करने का अवसर मिलता है। यदि इन्हें उचित प्रकार में आयोजित किया जाय, तो इनके बहुत ही हितकारी प्रभाव होते हैं। ये विक्रयकर्त्ताओं में रुचि उत्पन्न करने, प्रेरित करने तथा उनके मनोबल को बढ़ाने में महत्त्वपूर्ण योगदान दे सकती हैं। ये प्रबन्धों एवं विक्रयकर्त्ताओं के बीच की दूरी को कम कर सकती हैं। इनके माध्यम से विक्रयकर्त्ताओं को सस्था की प्रगति के बारे में सम्पूर्ण सूचनाएँ मिल सकती हैं, जिससे विनयकर्त्ताओं को अभिप्रेरित करने में बहुत अधिक मदद मिलती है। संक्षेप में, विनय सम्मेलनों एवं सभाओं के आयोजन से अभिप्रेरणा देने की दृष्टि में निम्नलिखित लाभ हो सकते हैं—

(i) आपस में मिलने का अवसर—विनय सभाओं एवं सम्मेलनों में जब विनयकर्त्ता एकत्रित होते हैं, तो विक्रयकर्त्ताओं को आराम में मिलने का अवसर मिलता है। विक्रयकर्त्ता अपने कार्य के दौरान अभिक्तर समय बाहर एवं दूर रहते हैं। अतः उन्हें अपने सह-कर्मियों से मिलने का अवसर मिलता है जिससे वे अत्यधिक रूप से प्रसन्न होते हैं।

(ii) सहयोग की भावना का विकास—जब सभाओं एवं सम्मेलनों में मिलने का अवसर मिलता है, तो उनमें आपसी स्नेह बढ़ता है और उनमें आपसी सहयोग की भावना भी बढ़ती है।

(iii) विक्रयकर्त्ताओं के ज्ञान में वृद्धि—विक्रय सम्मेलनों एवं सभाओं का एक लाभ यह भी है कि ये विक्रयकर्त्ताओं के ज्ञान में वृद्धि करने में सहायक हैं। इनके आयोजन के समय सस्था की वस्तुओं की उत्पादन प्रक्रिया, वस्तुओं में किये गये परिवर्तनों, आदि के बारे में विस्तार से बताया जाता है। इनके प्रतिरिक्त सस्था की नीतियों के बारे में भी विस्तृत जानकारी मिलती है। हेरी हेप्नर (Harry Hepner) के अनुसार, सभाओं एवं सम्मेलनों में व्यक्तियों को वस्तुएँ देखने, नीतियों में किये गये परिवर्तनों को सुनने तथा अपने नये अधिकारियों एवं सहयोगियों से मिलने का अवसर मिलता है।”

(iv) आत्म अभिव्यक्ति का अवसर—सभाओं एवं सम्मेलनों में विक्रयकर्त्ताओं को अपनी बात सबके सामने रखने का अवसर मिलता है। सभी लोगों के विचार सुनने से विक्रयकर्त्ताओं को नई-नई बातें सीखने का अवसर मिलता है। विक्रयकर्त्ताओं को मन की बात रखने का अवसर मिलने के कारण उनके मन में यह भावना उत्पन्न होती है, कि उनसे भी सस्था कुछ पूछ रही है तथा उनके विचारों को महत्त्व दिया जा रहा है।

(v) मधुर सम्बन्धों की स्थापना—इनके माध्यम से विक्रयकर्त्ताओं एवं विनय प्रबन्धकों या निरीक्षकों के बीच अच्छे सम्बन्धों का निर्माण सम्भव है। इनके माध्यम से विक्रयकर्त्ता अपने अधिकारियों के अपेक्षाकृत अधिक निकट आते हैं तथा अपनी



समस्याओं पर विचार विमर्श कर सकते हैं। इससे आपसी सम्बन्ध अधिक दृढ़ एवं मधुर होने लगते हैं।

(ii) **शामोद प्रसोद**—विक्रय सभाओं एवं सम्मेलनों के समय विप्रेयकर्त्ता अपने सभी दैनिक कार्यों से मुक्त हो जाता है। सभाओं के समय वे वाद कई मनो रजन के कायदम होते हैं। इसमें उनके वातावरण में परिवर्तन आता है और वे पुनः अधिक उत्साह से राय पर चले जाते हैं।

(iii) **पुनराविवक्षयकर्त्ताओं की जानकारी**—बुनाल विप्रेय-कर्त्ताओं की प्रवृत्तियों की जानकारी इन सभाओं एवं सम्मेलनों के माध्यम से बहुत ही शीघ्र हो जाती है। उनके विचारों की सुनकर, उनके द्वारा लिख गये लेखों का वाचन सुनकर उनकी बुनानता का ज्ञान किया जा सकता है। इसी प्रकार उनके प्रवहार बाल बाल आदि से भी उनकी उनकी बुनानता की जाच की जा सकती है।

(iv) **सस्था की रपाति**—विप्रेय सभाओं में विप्रेयकर्त्ताओं के अतिरिक्त बाहर के कई लोगों को भी बुनाया जाता है। इसमें सस्था का नाम फैलता है, सस्था की रपाति बढ़ती है और विप्रेयकर्त्ताओं को भी रणी रपाति प्राप्त सस्था में काय कराने में र्द को अनुभूति होती है, जो उन्हें अभिप्ररित करने में सहायक होती है।

(v) **सामाजिक आवश्यकता की सन्तुष्टि**—विप्रेयकर्त्ताओं को विचार व्यक्त करने का प्रबगर मिलने से उनकी एर महत्वपूर्ण आवश्यकता—सामाजिक आवश्यकता की सन्तुष्टि हावी है। प्रयेक व्यक्ति यह चाहता है कि लोगों का समुदाय उसे जाने लोग उसकी बात को सुने तथा उसे सामाजिक मान्यता मिले। इन सभाओं के द्वारा एक सीमा तक इन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि करना सम्भव है।

**दोष या सीमाएँ (Disadvantages or Limitation)**  
यद्यपि सम्मेलन एवं सभाएँ अभिप्ररणा प्रदान करने के बहुत अच्छे माध्यम होने के कारण भी इनके अनेक दोष या सीमाएँ हैं। ये निम्नलिखित हैं—

(i) विप्रेयकर्त्ताओं को कुछ समय या दिनों के लिए अपने सभी दैनिक कार्य बन्द कर देने पने हैं।

(ii) सम्मेलन का आयोजन करने तथा विप्रेयकर्त्ताओं को बुनाने में बहुत साधन व्यय करना पड़ता है।

(iii) सस्था के कार्यों में व्यावधान पड़ता है।

(iv) एनी सभाओं एवं सम्मेलनों में विप्रेयकर्त्ताओं की व्यक्तित्व समस्याओं पर बहुत कम ध्यान दिया जाता है।

(v) सम्मेलनों एवं सभाओं के दिनों को कई विप्रेयकर्त्ता केवल अवकाश के दिनों के रूप में ही समझते हैं और वे इन्हें महत्व नहीं देते हैं।

(vi) छोटी छोटी व्यावसायिक समस्याओं के लिए यह माध्यम अनुपयुक्त है।

(10) इनके आयोजन के लिए काफी समय पूर्व ही तैयारियाँ करना आवश्यक है ।

## 2. विक्रय प्रतियोगिताएँ (Sales Contests)

विक्रय प्रतियोगिता एक विशिष्ट विक्रय आन्दोलन है, जो विक्रयकर्ताओं को सदैव मिलने वाले पारिश्रमिक के अनिश्चित एवं अधिक पुरस्कार या सम्मान के रूप में प्रेरणा देता है ।<sup>1</sup>

कोई भी सच्चा माल विक्रयकर्ताओं में प्रतिस्पर्धा उत्पन्न करने की दृष्टि से विक्रय प्रतियोगिताएँ आयोजित कर सकती है । इन प्रतियोगिताओं द्वारा तुलनात्मक रूप में अधिक कुशल विक्रयकर्ताओं की खोज की जाती है । यद्यपि इन प्रतियोगिताओं में सच्चा का प्रत्येक विक्रयकर्ता भाग नहीं लेता है फिर भी प्रत्येक सच्चा को यह प्रयत्न करना चाहिये कि उसके अधिनाधिक विक्रयकर्ता भाग लें तथा सामयिक रूप से कुशल व्यक्तियों की खोज की जा सके तथा उन्हें अपनी कुशलता को बढ़ाने का अवसर प्रदान किया जा सके । ऐसी प्रतियोगिताओं में अधिकाधिक प्रतियोगियों को भागीदार बनाने हेतु प्रतियोगिता में विजय प्राप्त करने वालों को दिये जाने वाले पुरस्कारों की पहलू से ही घोषणा कर देनी चाहिये ।

**उद्देश्य (Objectives)**—विक्रय प्रतियोगिताओं के निम्नलिखित प्रमुख उद्देश्य हो सकते हैं—

- (i) विक्रयकर्ताओं में प्रतिस्पर्धा की भावना उत्पन्न करना ।
- (ii) सच्चा की विक्रय वृद्धि में सहयोग देना ।
- (iii) अच्छे एवं कुशल विक्रयकर्ताओं की खोज करना ।
- (iv) विक्रयकर्ता के परिवार के सदस्यों को दान बाँट के लिए प्रेरित करना कि वे विक्रयकर्ता को प्रतियोगिता में विजय प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित करें ।

- (v) सच्चा तथा सच्चा के माल का विनाश करना ।
- (vi) विक्रयकर्ताओं में व्याप्त दुस्मिती एवं शर्षा को दूर करना ।
- (vii) सामूहिक प्रतियोगिताएँ आयोजित करके शान्तिपूर्ण प्रतिस्पर्धा उत्पन्न करना ।

(viii) नई वस्तु को जल्द से प्रस्तुत करते समय उत्साह होने वाली शायद्यों को दूर करना ।

- (ix) नये ग्राहकों को पचना ।

1. 'A sales contest is special selling campaign offering salesmen incentives in the form of prizes or awards above and beyond those regularly provided by the compensation plan'

(v) मासूहिव प्रतियोगिताओं के द्वारा विनयकर्त्ताओं में समूह भावना का विकास करना ।

(vi) उन वस्तुओं का विनय बढ़ाना जिनका वर्तमान में विनय अत्यन्त कम है ।

(vii) शाहकों के मासू अन्धे सम्बन्धों का निर्माण करना ।

(viii) विनय क्षेत्र में मान का विनय बढ़ाना ।

(ix) पुराने शाहकों को जिन्होंने अब माल का विनय करना बन्द कर दिया है, पुनः शाहक बनाना ।

(x) विनयकर्त्ताओं में सस्वा के प्रति अपनत्व की भावना पैदा करना ।

**विक्रय प्रतियोगिताओं के आधार (Bases of Sales Contests)**

विनय प्रतियोगिताएँ आयोजन करने के कई आधार हैं । प्रमुख आधार इस प्रकार हैं—

(1) गतवर्ष का विनय (Sales of Previous Year)—विनय प्रतियोगिताएँ आयोजित करने का एक महत्वपूर्ण आधार गत वर्ष का विनय है । गत वर्ष के विनय को ध्यान में रखते हुए पाछू वर्ष में विनय प्रतियोगिता की राशि तय की जाती है । जो विनयकर्त्ता इस राशि के बराबर माल का विनय कर लेता है, वह प्रतियोगिता में विजयी हुआ माना जाता है । उदाहरणार्थ गत वर्ष 10 लाख रु के प्रयादेश प्राप्त करने वाले को विनय प्रतियोगिता में विजयी घोषित किया गया था । अब प्रबन्धक यह तय करने है कि जो विनयकर्त्ता पिछले वर्ष के सर्वाधिक विनय की तुलना में 15 प्रतिशत से अधिक मात्रा में विनय करेगा, उन्हें प्रतिस्पर्धा में विजयी घोषित किया जावेगा तथा पुरस्कार दिया जावेगा । प्रतिस्पर्धा की यह विधि गत वर्ष के विनय पर आधारित पद्धति है ।

(2) अंक पद्धति (Point System)—विनय प्रतियोगिता आयोजित करने की दूसरी पद्धति अंक पद्धति कही जा सकती है । इस पद्धति का प्रयोग तब-तब किया जाता है, जबकि विक्रयकर्त्ता का कार्य केवल विनय करना ही नहीं होता है, बल्कि विनयकर्त्ता अन्य कई कार्य भी करता है । उदाहरणार्थ, एक संस्था के विनयकर्त्ता को नये शाहकों से भेंट करना, पुराने शाहकों से पुनः प्रयादेश प्राप्त करना, शाहकों की समस्याओं का समाधान करना पड़ता है । इन सब कार्यों के लिए संस्था कुछ अंक निर्धारित कर देती है । अब विक्रयकर्त्ता जिन कार्यों को करता है, उसके धाते में उतने ही अंक जुड़ते चले जाते हैं । एक निश्चित अवधि के बाद जिस विनयकर्त्ता के सबसे ज्यादा अंक होते हैं, उसे ही प्रतियोगिता में विजयी घोषित किया जाता है ।

(3) न्यूनतम विनय अभ्यश (A Minimum Sales Quota)—इस विधि में संस्था के सभी विनयकर्त्ताओं के लिए विनय अभ्यश की एक राशि निश्चित कर दी जाती है । जो विनयकर्त्ता इस अभ्यश की राशि के बराबर या अधिक माल का विनय कर लेते हैं, उन्हें प्रतियोगिता में पुरस्कार दिया जा सकता है ।

उदाहरणार्थ एक सस्था ने यह निर्दिष्ट किया, कि जो विक्रयकर्ता अगस्त माह में एक लाख रुपये या उससे अधिक राशि के ब्यादेश लायेगा, उसे 500 रु का नकद पुरस्कार दिया जावेगा। यदि सस्था में दस विक्रयकर्ताओं ने एक लाख से अधिक राशि के ब्यादेश प्राप्त किये हैं, तो दस विक्रयकर्ताओं में से प्रत्येक को 500 रु का नकद इनाम दिया जावेगा।

(4) आदेशों की संख्या (Number of Orders)—कभी-कभी कुछ सस्थाएँ आदेशों की संख्या को प्रतियोगिता का आधार मान लेती हैं। ऐसी प्रतियोगिताओं में यह व्यवस्था होती है, कि जो विक्रयकर्ता सबसे अधिक सरया म (राशि म नहीं) आदेश प्राप्त करेगा, उसे प्रतियोगिता में विजयी घोषित किया जावेगा। ऐसे प्रतियोगी को ही पुरस्कार भी दिया जाता है।

### पुरस्कारों के प्रारूप (Forms of Awards) :

प्रतियोगिताओं में विजय प्राप्त करने वालों को पुरस्कार कई रूपों में दिये जा सकते हैं। सामान्यतः पुरस्कार निम्नलिखित प्रारूपों में दिये जाते हैं —

1. नकद पुरस्कार (Money or Cash Prizes)—कई सस्थाएँ अपने विनयकर्ताओं को पुरस्कारों के रूप में नकद रुपये दे देती हैं। किन्तु अनेकों मनो-वैज्ञानिकों का मत है, कि नकद पुरस्कार विक्रयकर्ताओं को इतने अधिक अभिप्रेरित नहीं कर पाते हैं, जितने अन्य प्रकार के पुरस्कार कर सकते हैं। फिर भी व्यवहार में देखने को मिलता है, कि बहुत बड़ी सस्था में सस्थाएँ अपने विनयकर्ताओं को पुरस्कार नकद में ही देती हैं।

इस सम्बन्ध में इतना अवश्य है, कि कई सस्थाएँ विनयकर्ताओं को तत्काल नकद न देकर, उन्हें नडिट सर्टिफिकेट दे देती हैं। जिन्हें कुछ समय बाद सस्था के कार्यालय से भुनाकर रुपये प्राप्त किया जा सकता है। किन्तु सर्टिफिकेट देने का उद्देश्य यह होता है, कि विक्रयकर्ता कहीं जल्दी में नकद रुपये का दुरुपयोग न कर बैठे। सर्टिफिकेट प्राप्त करके, उन्हें भुनाने में कुछ समय लग जाता है। इस समय में उस धनराशि के खर्च से पहले पूर्ण रूप से विचार कर सकता है तथा मन वा सदुपयोग कर सकता है।

2 वस्तुएँ (Prizes in Kind)—कई सस्थाएँ अपने विजयी घोषित विनयकर्ताओं को पुरस्कार नकद न देकर वस्तुओं के रूप में देती हैं। वस्तुओं के रूप में पुरस्कार देते समय विनयकर्ताओं की सामान्य रुचि को ध्यान में रखना चाहिये। सामान्यतः विनयकर्ताओं को जब वस्तुओं के रूप में पुरस्कार दिया जाता है, तो उन्हें बर्तन, रेडियो, पहनने के वस्त्र, हैण्ड बैग, व्रीक नेस आदि आदि वस्तुएँ दी जाती हैं।

3 नकद व वस्तुओं का संयोग (Combination of Cash and Kind)—कभी-कभी कुछ सस्थाएँ अपने विनयकर्ताओं को पुरस्कार नकद तथा वस्तुओं दोनों

के रूप में दे देती है। अर्थात् पुरस्कार की कुछ राशि नकद दे दी जाती है तथा कुछ पुरस्कार वस्तु या अन्य रूप में दे दी जाती है।

4 विशिष्ट आदर (Special Honour)—विशिष्ट आदर देकर भी विनयकर्त्ताओं को पुरस्कृत किया जा सकता है। विशिष्ट आदर कई प्रकार से दिया जा सकता है। विनयकर्त्ताओं को उनकी प्रशंसा का प्रमाण-पत्र प्रदान किया जा सकता है उन्हें कपड़ी की ट्राफी (Cup) दी जा सकती है। इसी प्रकार मेडल, प्लिड आदि प्रदान करने भी उन्हें विशिष्ट आदर प्रदान किया जा सकता है।

5 अवकाश पुरस्कार (Vacation Awards)—कई बार कई मस्याएँ अपने विनयकर्त्ताओं को पुरस्कार स्वरूप कार्य से अवकाश प्रदान करके यात्रा करन भेज देती है। इस अवकाश में यात्रा आदि करने पर होने का खर्चा भी मस्या वहन करती है। अवकाश में यात्रा करने के लिए उन्हें कभी कभी मस्या टिकट खरीद कर भी दे सकती है तो कभी-कभी मारा खर्चा मस्या नकद ही दे देती है।

### लाभ (Advantages)

विनय प्रतियोगिताओं के आयोजन से निम्नलिखित प्रमुख लाभ होने हैं —

(i) विनयकर्त्ता की क्षमता का पूर्ण उपयोग—विनय प्रतियोगिताओं का आयोजन करने से मस्या अपने विनयकर्त्ताओं की सम्पूर्ण क्षमताओं एवं योग्यताओं का उपयोग कर सकती है। चूंकि अधिक कार्य करने से विनयकर्त्ता को कुछ अतिरिक्त धन, वस्तु या आदर मिलता है। अतः वह अपनी सम्पूर्ण क्षमता का प्रयोग करने हुए कार्य करता है।

(ii) कुशल विनयकर्त्ताओं के लिए आकर्षण—विनय प्रतियोगिताएँ कुशल विनयकर्त्ताओं को मस्या में आकर्षित करती हैं। कुशल विनयकर्त्ता विनय प्रतियोगिताओं के लाभों को प्राप्त करने के लिए स्वयं मस्या में आते हैं।

(iii) मस्या की रखाति में वृद्धि—विनय प्रतियोगिताओं के प्रचार करने से मस्या की रखाति में वृद्धि होती है।

(iv) मस्या के विकास में वृद्धि—विनय प्रतियोगिताओं का आयोजन करने से प्रत्येक विनयकर्त्ता अपनी पूर्ण क्षमता से विनय कार्य में लगता है। इसके परिणामस्वरूप मस्या के कुल विकास में वृद्धि होती है।

(v) विनयकर्त्ताओं की कार्यकुशलता में वृद्धि—विनय प्रतियोगिताओं के आयोजन में एक लाभ यह भी होता है, कि कम कुशल विनयकर्त्ता भी अपनी कार्य-कुशलता बढ़ाने में सफल हो जाते हैं। चूंकि प्रत्येक विनयकर्त्ता मस्या प्रतियोगिता में भाग लेता है। अतः धीरे धीरे उनकी कुशलता बढ़ती रहती है।

(vi) मदी काल में विकास वृद्धि सम्भव—विनय प्रतियोगिता का आयोजन करके कोई भी मस्या अपनी विनय वृद्धि के लिए, प्रयास कर सकती है। अधिक अच्छे पुरस्कारों की घोषणा करके, अच्छे विनयकर्त्ताओं को विनय वृद्धि के लिए अभिप्रेरित किया जा सकता है।

(vii) विक्रयकर्त्ताओं में सहयोग—सामूहिक विनय प्रतियोगिताएँ आयोजित करके विनयकर्त्ताओं में आपसी सहयोग बढ़ाया जा सकता है।

(viii) कम विक्रय क्षेत्रों में अधिक विक्रय—क्षेत्रीय विक्रय प्रतियोगिताएँ आयोजित करके कोई भी सस्था अपने उन बाजार क्षेत्रों में विक्रय बढ़ा सकती है, जिनमें प्राज विक्रय की मात्रा अत्यल्प है।

(ix) नई वस्तुओं के लिए बाजार—जब कभी किसी भी मस्या को अपनी नई वस्तु को बाजार में प्रस्तुत करना हो तथा उसके विक्रय को बढ़ाना हो, तो विनय प्रतियोगिताएँ आयोजित करके इस कार्य को सरल किया जा सकता है।

दोष, सीमाएँ या आपत्तियाँ (Disadvantages, Limitations or Objections against Sales Contests)

विक्रय प्रतियोगिताओं के जहाँ एक ओर कई लाभ हैं, वहाँ इसके कई दोष या सीमाएँ भी हैं। जो निम्नलिखित हैं—

(i) असफल विक्रयकर्त्ता निरस्तहित—कई बार यह दोष उत्पन्न हो जाता है। कई विनयकर्त्ता जो बहुत अधिक भावुक होते हैं, वे यदि प्रतियोगिता में विक्रय प्राप्त नहीं कर पाते हैं, तो बहुत निराश होतें हैं। वे पुनः प्रतियोगिता में भाग लेने का साहस ही नहीं करते हैं। किन्तु ऐसी भावुकता उचित नहीं होती है। एक बार असफल रहे, विक्रयकर्त्ताओं को बार-बार प्रतियोगिताओं में भाग लेना चाहिये।

(ii) वे अस्वादि अभिप्रेरणा प्रदान करती हैं—विक्रय प्रतियोगिताओं का दूसरा दोष यह है, कि वे अस्वादि प्रेरणा का साधन हैं। जब तक प्रतियोगिता की अवधि होती है, तब तक विनयकर्त्ता कठोर परिश्रम करते हैं। जब प्रतियोगिता समाप्त हो जाती है, तो वे परिश्रम करना छोड़ देने हैं।

(iii) प्रतियोगिता से पूर्व विक्रय रोक देना—कुछ बालार विक्रयकर्त्ता प्रतियोगिता से कुछ दिन पूर्व ही उत्पादन प्राप्त करना बन्द कर देने हैं, ताकि प्रतियोगिता काल में आसानी से अधिदाधिक उत्पादन प्राप्त करके अधिक विक्रय दिखा सकें।

(iv) प्रचार सम्बन्धी कार्य में कमी—विक्रय प्रतियोगिताओं का आयोजन करन का एक बड़ा दोष यह भी उत्पन्न हो जाता है, कि विक्रयकर्त्ता केवल विक्रय आदेशों पर ही ध्यान देने लगते हैं। ग्राहकों की सेवा करन, उनकी आपत्तियों को सुनने तथा मस्या की र्प्राति में अन्य कार्य करने पर विनयकर्त्ता ध्यान देना प्रायः बन्द हो कर देत हैं।

(v) मुविधाजनक वस्तुओं का विक्रय—विनय प्रतियोगिताएँ जब केवल नामान्व विक्रय राज के आधार पर ही होती हैं, तो विनयकर्त्ता उन वस्तुओं के विक्रय पर ही अधिक ध्यान देत हैं, जिनका विक्रय करना आसान होता है तथा आसानी से काफी मात्रा में आदेश प्राप्त किये जा सकते हैं।

(vi) दूबत अरुणों का बढ़ना—विक्रय प्रतियोगिताओं के समय विनयकर्त्ता केवल विनय बढ़ाने या आदेशों की मस्या बढ़ाने में रुचि रखते हैं। ऐसी स्थिति में

कई बार ऐसे ग्राहकों को माल का विनय कर दिया जाता है, जिससे माल की राशि घटून करना असम्भव नहीं, तो बटिन अग्रस्य हो जाता है।

(vii) सचीता साधन—विक्रयकर्त्ताओं को अभिरेखित करने का यह एक लचीला साधन है। प्रतियोगिताओं में विक्रयकर्त्ताओं को आकर्षित करने के उद्देश्य में काफी बड़े पुरस्कार रखने पड़ते हैं। छोटे पुरस्कार अच्छे विक्रयकर्त्ताओं को प्रोत्साहित नहीं कर पाते हैं। अतएव इन पुरस्कारों में बहुत धन व्यय करना पड़ता है।

(viii) व्यक्तिगत स्पर्द्धा से सहयोग में कमी—यद्यपि साक्षुहिन प्रतियोगिताओं में सहयोग बढ़ता है किन्तु व्यक्तिगत प्रतिस्पर्द्धा में सामान्य लोगों में आपसी द्वेष पैदा होने लगता है।

### 3 विनयकर्त्ताओं के लिए सत्या की पत्र-पत्रिकाएँ (Periodicals for Salesmen)

सत्या विनयकर्त्ताओं के लिए कई पत्र-पत्रिकाएँ निरान्वी हैं। इन पत्रिकाओं में कई विनयकर्त्ताओं के विचार भी प्रकाशित किये जाते हैं। उन्हें अनिश्चित पिछले समय में उनके द्वारा किया गये विविध विनय कार्यों की प्रशंसा की जाती है, जिससे भविष्य में और अधिक प्रोत्साहन मिलने की उम्मीद प्रेरणा मिलती है।

इन पत्र-पत्रिकाओं के द्वारा विनयकर्त्ताओं को सत्या के विकास एवं विस्तार से भी अवगत कराया जा सकता है। सत्या की नई वस्तुओं, नई शोध एवं सत्या की प्रतिस्पर्धामुक्त स्थिति के बारे में भी विनयकर्त्ताओं को जानकारी दी जा सकती है। उनकी जानकारी में विनयकर्त्ताओं की सत्या के प्रति आस्था एवं स्वाभिमान बढ़ती है।

इन पत्र-पत्रिकाओं में विनयकर्त्ताओं की रुचि को बहुत आसानी से उत्पन्न कर सकते हैं। ये बार-बार प्रकाशित की जाती हैं। अतः उनमें एक ही बात को भिन्न-भिन्न प्रकार से प्रस्तुत करके मनेहो ना निवारण भी किया जा सकता है। इनमें विनयकर्त्ता अपने आपको सत्या के प्रत्यक्षिक निष्पत्ति समझने लगते हैं। इस माध्यम में प्रत्यक्षिक खोज का गुण पाया जाता है क्योंकि उसे जब आवश्यकता हो, तब प्रकाशित किया जा सकता है। उसके आधार को बढ़ाकर सम्पूर्ण बात स्पष्ट रूप से विनयकर्त्ताओं के समक्ष प्रस्तुत की जा सकती है। इनके माध्यम से विनयकर्त्ताओं को नई वस्तुओं के बारे में भी जान करवाया जा सकता है तथा प्रेरणाप्रद भाषण भेजे जा सकते हैं। अतएव इनके माध्यम से समय-समय पर अपनी नीतियों एवं कार्यक्रमों को विक्रयकर्त्ताओं तक आसानी से पहुँचा सकते हैं।

### 4 विनयकर्त्ताओं के लिए लघु पुस्तिकाएँ तथा हैंडबुक (Booklets and Handbooks for Salesmen)

व्यावसायिक सत्याएँ अपने विनयकर्त्ताओं को प्रविष्टित करने के लिये लघु-पुस्तिकाएँ, हैंडबुक, बुलेटिन्स तथा फोल्डर्स आदि का प्रयोग भी करती हैं। प्रत्येक

विक्रयकर्ता सस्या की नीतियों, कार्यक्रमों तथा प्राप्तियों के बारे में जानकारी प्राप्त करना चाहता है। अतएव अभिप्रेरणा में इनका अपना बहुत अधिक महत्व है। इस प्रकार के साहित्य को हम तीन भागों में बाँट कर अध्ययन कर सकते हैं।—

(i) प्रारम्भिक साहित्य (Orientation Literature)—जब भी नयी विनयकर्ता नई सस्या में नियुक्ति किये जाते हैं, तो उन्हें कुछ प्रारम्भिक साहित्य दिया जाता है, जिनमें कई लघु पुस्तिकाएँ, फोल्डर आदि सम्मिलित होते हैं, इस प्रकार के साहित्य में उन्हें सस्या के सम्बन्ध में सभी प्रकार की प्रारम्भिक जानकारी हो जाती है यथा, सस्या का इतिहास, सस्या द्वारा उत्पादित वस्तुएँ तथा सस्या की नीतियाँ आदि। इनके अतिरिक्त, इस साहित्य में विक्रयकर्ताओं की हेण्डबुक, विक्रयकर्ताओं की पत्रिका की एक प्रति, सस्या के विस्तृत इतिहास की पुस्तक, सस्या की वार्षिक रिपोर्ट, सस्या की वस्तुओं की कैटलोग या सूचीपत्र, विनय प्रशिक्षण पुस्तक आदि भी सम्मिलित होनी हैं।

(ii) विक्रयकर्ताओं की पुस्तक तथा हेण्डबुक (Salesmen's manual and handbooks)—कई व्यावसायिक सम्पाएँ अपने विक्रयकर्ताओं को 'विक्रयकर्ताओं की पुस्तक' (Salesman's manual) प्रदान करती हैं, जिसमें विक्रय तकनीकों, ग्राहकों की आपत्तियों के निवारण की विधियों, प्रदर्शन करने, तथा ग्राहकों से व्यवहार करने की विधियों का वर्णन होना है। इनके अतिरिक्त मस्याएँ कभी-कभी विक्रयकर्ताओं को हेण्डबुक भी देती हैं, जिसमें विक्रयकर्ताओं को सस्या द्वारा प्रदान की जाने वाली सुविधाएँ यथा पेन्शन, भविष्य निधि, खुरा, जीवन बीमा, बीमारी भत्ता, छुट्टियाँ, स्थानान्तरण, अनुपस्थिति का वेतन, क्षतिपूर्ति, पदोन्नति, सामाजिक सुरक्षा आदि आदि के बारे में विस्तृत सूचनाएँ होती हैं।

(iii) लघु पुस्तिकाएँ तथा फोल्डर (Booklets and Folders)—सस्या की वस्तुओं के बारे में अनुमोदित विज्ञापन, सगठनात्मक परिवर्तन, उच्च अधिकारियों के प्रेरणाप्रद भाषण, सस्या की नई नीतियों तथा व्यावसायिक दृष्टिकोण के बारे में जानकारी प्रदान करने के लिये, विक्रयकर्ताओं को सस्या की ओर से कुछ लघु पुस्तिकाएँ तथा फोल्डर प्रदान किये जाते हैं।

## 5 विनयकर्ताओं के लिये चलचित्र

### (Motion pictures for Salesmen)

कई विनयकर्ता अपनी सस्या के बारे में तथा अपनी सस्या द्वारा निर्मित वस्तुओं के बारे में अधिक विस्तार से जानना चाहते हैं। अतएव कई मस्याएँ अपने विक्रयकर्ताओं को इस सम्बन्ध में विस्तृत जानकारी देने हेतु कई छोटी छोटी फिल्में बना लेती हैं तथा विनयकर्ताओं को दिखाती हैं। इसी प्रकार विनयकर्ताओं को किसी भी अन्य मामले जैसे विक्रय विधि, ग्राहकों की आपत्तियों के निवारण करने की विधि आदि की विस्तृत जानकारी हेतु भी छोटी छोटी फिल्में बनाई जा सकती हैं। कई मस्याएँ अपने विक्रयकर्ताओं की अपनी वस्तुओं के उत्पादन की प्रक्रिया को



वस्तुओं के माध्यम से दिखाती है—और उन्हें वस्तुओं के बारे में विस्तृत जानकारी प्रदान करती है। इन सबसे विनयकर्ता की मस्या के प्रति अपनत्व की भावना बढ़ती है तथा कार्य के प्रति रुचि बढ़ती है।

## 6. सहभागिता (Participation)

विनयकर्ताओं को अभिप्रेरित करने की एक महत्वपूर्ण विधि विनयकर्ताओं को सहभागिता प्रदान करना है। मस्या के महत्वपूर्ण निर्णयों में तथा नीति निर्धारण में विनयकर्ताओं के प्रतिनिधियों को सम्मिलित किया जा सकता है। आधुनिक युग में अभिप्रेरण देने के लिए, इस साधन को सर्वाधिक रूप से प्रयोग किया जा रहा है। भागीदारी देने से विनयकर्ता अधिक उत्तरदायी तथा सृजनशील (Creative) बनते हैं तथा मस्या के प्रति अपनत्व की भावना का विकास होता है।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 अभिप्रेरण से आप क्या समझते हैं? विनयकर्ताओं को अभिप्रेरित करने की आवश्यकता क्यों पड़ती है?  
What do you understand by the term motivation? What is the need for motivating of salesmen?
- 2 विनयकर्ताओं को अभिप्रेरित करने की कौन-कौनसी विधियाँ हैं? उनका मक्षेप में वर्णन कीजिये।
- 3 विनय सम्मेलन तथा सम्मेलन से आपका क्या तात्पर्य है? इनके कौन-कौन से लाभ एवं दोष हैं?  
What do you mean Sales Conventions and Conferences?  
What are their advantages and disadvantages?
- 4 विनय प्रतियोगिताएँ क्यों आयोजित की जाती हैं? इनके लाभों एवं सीमाओं का वर्णन कीजिये।  
Why Sales Contests are arranged? Discuss their merits and limitations
- 5 एक अच्छी अभिप्रेरण प्रक्रिया का वर्णन कीजिये।  
Discuss a sound motivation process.

# इकाई-5

## (UNIT-5)

1. विक्रय संबंधन
2. विक्रय संगठन संरचना
3. विक्रय प्रबन्धक की भूमिका
4. जय-प्रेरणाएं
5. ग्राहकों के प्रकार

# विक्रय संवर्द्धन

## (Sales Promotion)

*"The primary purpose of sales promotion is to make more effectively the efforts of the advertising department, the salesmen in the territories, and the distributors and dealers in the field persuading present and prospective customers to buy."*

—L. K. Johnson

आधुनिक बाजार में 'विक्रेता के बाजार' (Seller's market) का युग समाप्त होकर 'ब्रेता के बाजार' (Buyer's market) के युग का प्रादुर्भाव हो चुका है। विनता के बाजार में विक्रेताओं की तुलना में क्रताओं की संख्या अधिक होती थी और विक्रेता मुह मागे मूल्य पर माल का विन्य करता था। उस युग में विक्रेता के लिए बाजार में माल का विन्य करना तनिक भी कठिन कार्य नहीं था। परन्तु वर्तमान नेता के बाजार में माल का विन्य करना एक जटिल समस्या बन चुकी है। बाजार में एक ही वस्तु की कई स्यानापन वस्तुएँ उपलब्ध होने लगी हैं एव बाजार में गला काट प्रतिस्पर्धा (cut throat competition) विद्यमान है। ऐसी स्थिति में कितनी व्यावसायिक संस्था के अस्तित्व को स्थायी बनाये रखने हेतु विनापन एव व्यक्तिगत विन्य (advertising and personal selling) के साथ-साथ विन्य संवर्द्धन के साधनों का अपना विनिष्ट महत्व है।

### अर्थ एव परिभाषाएँ

#### (Meaning and Definitions)

विन्य संवर्द्धन शब्द को विभिन्न विद्वान विभिन्न रूप से प्रयुक्त करते चले आ रहे हैं। जॉन कैमेरोन आस्पले (John Cameron Aspley) ने विन्य संवर्द्धन शब्द को बहुत ही विस्तृत रूप में परिभाषित किया है। उनके अनुसार विन्य संवर्द्धन में वे सभी कार्य सम्मिलित हैं, जो वस्तु के विपणन में किए जाते हैं—जैसे व्यक्तिगत विन्य, विनापन और बाजार को विस्तृत करने सम्बन्धी कार्य।<sup>1</sup>

1 'All functions that have to do with the marketing of the product peronal selling advertising and activities des gned to expand the market' John Cameron Aspley Sales Promotion Handbook p, 23

इस परिभाषा के अध्ययन से यह स्पष्ट हो जाता है कि विपणन मवर्द्धन का कोई अलग अस्तित्व नहीं है, बल्कि विपणन विभाग का ही एक भाग है। इस प्रकार की परिभाषा का आधुनिक युग में कोई औचित्य नहीं है। आधुनिक युग में विपणन मवर्द्धन को एक आवश्यक विपणन कार्य (marketing function) के रूप में समझा जाने लगा है। अतः अब इसे केवल विपणन विभाग या एक अंग समझना उचित नहीं है। इसी दृष्टिकोण को ध्यान में रखते हुए जॉनसन (Johnson) ने विपणन मवर्द्धन की निम्न परिभाषा दी है—

विपणन मवर्द्धन में व सभी कार्य सम्मिलित किए जाते हैं, जिनका उद्देश्य विक्रयकर्त्ताओं, विज्ञापन विभाग, व्यापारियों एवं वितरकों के कार्यों को पूरा करना, समन्वय करना, एवं वितरणकर्त्ताओं के कार्यों में अधिक प्रभावपूर्ण बनाना होता है जिससे विपणन वृत्ति की जानने और हमारे शब्दों में उपभोक्ताओं को उप में अधिक रुचि लेने को प्रोत्साहित किया जा सके।

इस परिभाषा में विपणन मवर्द्धन को एक विभिन्न कार्य माना गया है और विपणन मवर्द्धन के सभी पक्षों को सम्मिलित किया गया है। अमेरिकन मार्केटिंग एसोसिएशन (American Marketing Association) ने विपणन मवर्द्धन की एक संक्षिप्त परिभाषा निम्न प्रकार दी है—

“विपणन मवर्द्धन में व्यक्तिगत विपणन, विज्ञापन एवं प्रचार के अतिरिक्त वे सब अनियमित क्रियाएँ सम्मिलित की जाती हैं जो उपभोक्ता एवं व्यापारी की तत्परता को प्रोत्साहित करती हैं, जैसे—प्रदर्शन, दिखावा एवं प्रदर्शनी क्रियात्मक प्रदर्शन।”

कैली (Keller) ने भी अमेरिकन मार्केटिंग एसोसिएशन की परिभाषा में थोड़ा परिवर्तन करते हुए निम्न परिभाषा दी है—

“विपणन मवर्द्धन में व्यक्तिगत विपणन, विज्ञापन तथा प्रचार के अतिरिक्त वे सभी क्रियाएँ भी सम्मिलित हैं जो स्वामित्व का हस्तान्तरण करने तथा उत्पादक से उपभोक्ता तक माल को तत्परता में पहुँचाने में व्यक्तिगत विपणन एवं विज्ञापन की अधिक प्रभावशाली बनाने के लिए की जाती हैं।”

उपर्युक्त परिभाषाओं के ध्यानपूर्वक अध्ययन करने में स्पष्ट है कि विपणन मवर्द्धन के निम्न मुख्य लक्षण हैं—

1. विपणन मवर्द्धन में विज्ञापन, व्यक्तिगत विपणन एवं प्रचार सम्मिलित नहीं है।
2. विपणन मवर्द्धन की क्रियाएँ एक व्यवसाय की दैनिक क्रियाओं में सम्मिलित नहीं की जाती हैं।
3. विपणन मवर्द्धन विज्ञापन एवं व्यक्तिगत विपणन की प्रभावशाली बनाने में योगदान देती है।

4. विक्रय सबडॉन के माधन उपभोक्ता को माल नय करने के लिए प्रेरित करते हैं।

5. विक्रय सबडॉन के साधन, व्यापारी को माल का अधिकाधिक विक्रय करने के लिए प्रेरित करते हैं।

### विज्ञापन एवं विक्रय सबडॉन में अन्तर (Distinction between Advertising and Sales Promotion)

विज्ञापन एवं विक्रय सबडॉन के अन्तर को निम्न सानिका में स्पष्ट किया जा सकता है :—

अन्तर का आधार	विज्ञापन	विक्रय सबडॉन
1 उद्देश्य	विज्ञापन का उद्देश्य सामूहिक रूप से वस्तु के नय को प्रोत्साहित कर व्यक्तिगत विक्रय को सरल बनाना है।	विक्रय सबडॉन का उद्देश्य, विज्ञापन एवं व्यक्तिगत विक्रय के बीच की खाई को पाटना है और इन्हें अधिक प्रभावशाली बनाना है।
2 गतिविधि	विज्ञापन को दैनिक व्यवसाय की गतिविधि में सम्मिलित किया जाता है।	इसे दैनिक व्यावसायिक गतिविधि में सम्मिलित नहीं किया जा सकता है।
3 भौगोलिक क्षेत्र	विज्ञापन का भौगोलिक क्षेत्र अधिक विस्तृत है।	विक्रय सबडॉन का भौगोलिक क्षेत्र विज्ञापन की तुलना में कम विस्तृत है।
4 नियन्त्रण	प्रत्यक्ष ठाक विज्ञापन को छोड़ कर विज्ञापनों के सभी मान्यमों का नियन्त्रण अन्य सत्पाकों के हाथों में रहता है।	विक्रय सबडॉन का नियन्त्रण व्यवसायी के हाथों में ही रहता है।
5 आवश्यकता	आधुनिक युग में कोई भी सत्पाद विज्ञापन किए बिना नहीं रह सकती है।	किसी वस्तु के लिए विक्रय सबडॉन के साधनों का प्रयोग करना इतना आवश्यक नहीं है।
6 सम्बन्ध	विज्ञापन में ग्राहकों से प्रत्यक्ष सम्बन्ध नहीं होता है।	विक्रय सबडॉन के साधनों से ग्राहकों का प्रत्यक्ष सम्बन्ध रहता है।

### विक्रय सबडॉन के उद्देश्य (Objects of Sales Promotion)

विक्रय सबडॉन में निम्न प्रमुख उद्देश्य होने हैं—

1 नये ग्राहकों को माल के नये के लिए प्रेरित करना ।

2 वर्तमान ग्राहकों को सदैव के लिए स्थायी बनाये रखना एवं उनको माल का अधिक नये करने के लिए प्रेरित करना ।

3 मध्यस्थों (थोक एवं फुटकर व्यापारी) को अधिक माल का विनय करने के लिए प्रेरित करना ।

4 सस्था के विनयकता को माल के अधिक विनय के लिए प्रेरित करना ।

5 किसी समय विशेष पर विनय में हुई कमी को दूर करना ।

6 प्रतिस्पर्द्धा में विनय पाना ।

7 किसी बाजार विशेष में माल का विक्रय बढ़ाना ।

8 विनय एवं विज्ञापन में समन्वय स्थापित करना ।

9 विनय कार्यक्रमों का निर्धारण करना ।

10 बाजार अनुमान करना ।

### विनय सबद्धन का महत्व एवं लाभ

#### (Importance and Advantages of Sales Promotion)

यद्यपि विज्ञापन एवं व्यक्तिगत विक्रय विनय-वृद्धि के महत्वपूर्ण साधन माने जाते हैं, परन्तु आधुनिक प्रतिस्पर्द्धात्मक युग में विक्रय वृद्धि के ये साधन अपर्याप्त सिद्ध हुये हैं, यद्यपि हुई लागतों एवं प्रतिस्पर्द्धा ने उत्पादकों को भ्रमभोर दिया है और उन्हें विपणन में नई नई विधियों को खोज करने को बाध्य कर दिया है। विनय सबद्धन विधियों का जन्म भी इसी प्रतिस्पर्द्धा के कारण ही हुआ है। इस प्रतिस्पर्द्धात्मक युग में विनय सबद्धन के साधन अनेक प्रकार से लाभप्रद हैं। विनय सबद्धन विज्ञापन एवं व्यक्तिगत विनय की प्रभावशीलता में वृद्धि करता है। यह उपभोक्ताओं को प्रत्यक्ष रूप से नये करने के लिये प्रेरित करता है और व्यापारी को विनय में सुविधा प्रदान करता है। अप्रत्यक्ष रूप से उपभोक्ताओं को सस्ते मूल्य पर माल प्रदान कर उनके जीवन स्तर में वृद्धि करता है। विस्तृत रूप से विनय सबद्धन के महत्व एवं लाभों को हम निम्न शीर्षकों के अंतर्गत अध्ययन करते हैं।

1. विज्ञापन एवं व्यक्तिगत विक्रय की प्रभावशीलता में वृद्धि—विक्रय सबद्धन के साधन विज्ञापन एवं व्यक्तिगत विनय की प्रभावशीलता में वृद्धि करते हैं। विज्ञापन एवं व्यक्तिगत बहुत ही बड़ी सीमा तक विनय करते हैं। परन्तु जहाँ इनमें कमी रहती है, वहाँ विक्रय सबद्धन के साधन इस कमी को पूरा कर देते हैं।

2. व्यापारियों को प्रोत्साहन—विक्रय सबद्धन के साधनों से व्यापारी को विज्ञापन, प्रत्यक्ष एवं विनय सम्बन्धी सहायता प्राप्त होती है, जो उसे अधिकाधिक माल विक्रय करने के लिये प्रोत्साहित करती है।

3. विक्रय में वृद्धि—विनय सबद्धन साधनों से विनय वृद्धि होना स्वाभाविक ही है, क्योंकि इससे विज्ञापन एवं व्यक्तिगत विक्रय की प्रभावशीलता बढ़ जाती है,

को स्वयं विक्रय वृद्धि करने में सहायक है। व्यापारी को प्रोत्साहन मिल जाने से और भी अधिक विक्रय-वृद्धि होने की सम्भावना बढ जाती है।

4 मध्यस्थों को विभिन्न प्रकार की सुविधाएँ—मध्यस्थों को विक्रय सबडॉन की विभिन्न विधियों के अन्तर्गत विभिन्न प्रकार से सहायता दी जाती है उन्हें विनापन पत्र सम्बन्धी एवं अन्य विभिन्न प्रकार की सुविधाएँ प्रदान की जाती हैं। इस प्रकार उन्हें आसानी से बिना कुछ खर्च किये अथवा मामूली खर्च पर बहुत सी सुविधाएँ उपलब्ध हो जाती हैं।

5 नवनिर्मित वस्तुओं की माग में वृद्धि—नवनिर्मित वस्तुओं की माग उत्पन्न करने के लिए विक्रय सबडॉन के साधन रामबाण कहे जा सकते हैं। प्रीमियम एवं प्रतियोगिताएँ व नमूने कई नई वस्तुओं की बिक्री करने में सहायक सिद्ध हुए हैं।

6 मौसमी वस्तुओं का संबंध विक्रय—विक्रय सबडॉन के साधन किसी मौसम विशेष में काम से प्राने वाली वस्तुओं के विक्रय को स्याई बना देते हैं अर्थात् इसमें 'ऑफ सीजन' (off season) विक्रय सरल हो जाता है।

7 सस्पा की रयाति—विक्रय सबडॉन के साधन व्यावसायिक सस्पा की रयाति में वृद्धि करते हैं। कभी-कभी प्रीमियम व नमूने सस्पा की रयाति की वृद्धि के लिये ही दिए जाते हैं। इसी प्रकार प्रतियोगिताएँ (Contests) भी सस्पा की रयाति के लिये आयोजित की जा सकती हैं।

8 वस्तुओं के नये प्रयोग—विक्रय सबडॉन के साधन कभी कभी वस्तुओं के नये प्रयोगों को प्रोत्साहन देते हैं। प्रतिस्पर्धिताओं के आधार पर तो कभी-कभी वस्तुओं के नए उपयोगों के सुझाव भी आयोजित किये जाते हैं।

9 प्रतिस्पर्धा पर विजय—विक्रय सबडॉन के साधनों में जेंता को वस्तु के क्रय के लिये प्रेरित किया जाना है। इसके लिए प्रीमियम या नमूने दिए जाते हैं जसे विभिन्न साधनों से जय के लिए प्रेरित किया जा सकता है। इसमें प्रतिस्पर्धा में विजय पाना सरल हो जाता है।

10 व्यापारियों का सहयोग—उत्पादक व्यापारी को विभिन्न प्रकार से सहायता देना है, तो माल के विक्रय एवं अन्य कार्यों में उत्पादक को भी व्यापारियों का सहयोग प्राप्त होना स्वाभाविक ही है।

11 वस्तुओं में विश्वास—जब उपभोक्ता को वस्तु के विक्रय से पूर्व नमूने पितरित कर दिये जाते हैं, तो विक्रेता को वस्तुओं के जय से पूर्व ही उनमें विश्वास उत्पन्न हो जाता है।

12 अत्येक कय की मात्रा में वृद्धि—जब वस्तुओं के साथ प्रीमियम दी जाती है तो उपभोक्ता प्रीमियम के लाभ के कारण अधिक मात्रा में माल भी खरीद लेता है। उदाहरणार्थ—सर्क के दो डिब्बों के साथ एक बाल्टी दी जाती है, तो प्रीमियम लेने के उद्देश्य से एक डिब्बे की आवश्यकता होते हुये भी, दो डिब्बे खरीद लिये जाते हैं।

13. कम विनय वाले भागो मे विनय वृद्धि—विक्रय सबद्धन के साधन कम विनय वाले भागो मे विनय वृद्धि करने मे सहायक होते हैं। जिन भागो मे विनय कम होता है, वहा विनय सबद्धन की विधियो के प्रयोग से विक्रय वृद्धि करना सरल होता है।

14. ज्ञान वृद्धि—विनय वृद्धि मे साधनो के प्रयोग से उपभोक्ता, व्यापारी और उसके विनयवर्ती सभी के ज्ञान मे वृद्धि होती है। उपभोक्ता नई वस्तुओं के प्रयोग से परिचित होता है। क्रियात्मक प्रदर्शनो के आधार पर वह वस्तु की गहनता समझ सकता है। प्रतियोगिता मे भाग लेने से ज्ञान वृद्धि स्वाभाविक ही है। स्पष्ट है विनय सबद्धन के साधन ज्ञान वृद्धि करते हैं।

15. सामाजिक जीवन स्तर मे वृद्धि—वस्तुओं की मांग बढ़ जान से रोज गार के साधन बढ़ जाते हैं। इसमें वस्तुओं की मांग बढ़ती है और उत्पादन अधिव होता है। अन्ततोगत्वा सामाजिक जीवन स्तर मे वृद्धि होती है।

16. प्रति इकाई लागत मे कमी—जिन वस्तुओं को विनय सबद्धन के उद्देश्य से प्रीमियम के रूप मे प्रदान किया जाता है उनकी लागत मे कमी लाई जा सकती है। इसका प्रमुख कारण यह है कि व्यापारी जब कोई वस्तु प्रीमियम के रूप मे देने के निये तय करता है, तो वह प्रत्यक्ष रूप से उत्पादक से ही भारी मात्रा मे तय करता है। मध्यस्थो का लाभ भी बच जाता है। परिणामस्वरूप व्यापारी को वह प्रीमियम की वस्तु सस्ते मूल्यों पर उपलब्ध हो जाती है।

17. प्रत्यक्ष नियन्त्रण—विनय सबद्धन के साधनो को व्यापारी स्वयं नियंत्रित करता है जब कि विज्ञापन को तबय नियमित नहीं कर सकता है। विक्रय सबद्धन के साधन जैसे प्रीमियम प्रतियोगिता आदि की योजना स्वयं बनाता है। इस प्रकार व्यापारी का विनय सबद्धन कार्यों पर पूर्ण नियन्त्रण बना रहता है।

### विक्रय सबद्धन विधियाँ

#### (Methods of Sales Promotion)

विनय सबद्धन की परिभाषाओं व अध्ययन से अब पूर्णतः स्पष्ट हो गया है कि विक्रय सबद्धन मे हम उन सभी अनियमित कार्यों को सम्मिलित करते हैं जिनसे

(1) उपभोक्ता को तब के लिए प्रोत्साहित किया जा सके तथा

(ii) व्यापारी की विनय कुशलता मे वृद्धि की जा सके।

अब प्रश्न यह उठता है कि व कौन कौन से कार्य हैं अथवा विधियाँ हैं जिनसे ये दोनों महत्वपूर्ण बातें पूरी की जा सक। विधियाँ निम्नलिखित हैं—

— I. उपभोक्ता सबद्धन विधियाँ

II. व्यापारी सबद्धन विधियाँ

III. संयुक्त सबद्धन विधियाँ—

अब हम इनका विस्तार से वर्णन करेंगे।



# विश्वस्य संयद्धं न विधियाँ

I	II. व्यापारी तत्त्व न विधियाँ	III. उपभोक्ता व्यापारी संयुक्त तत्त्व न विधियाँ
1. नगने		
2. प्रीमियम		
3. उपभोक्ता प्रतियोगिताएँ		
4. क्रियारमक प्रदर्शनी		
5. नि शुल्क प्रदर्शण		
6. मेले एवं प्रदर्शनिया		
7. घटे हुए मूल्यो पर विश्रय		
	(ख) विज्ञापन सहायता	(ग) प्रत्यक्ष सहायता
	1. स्थानीय समाचार	1. पत्रय योजना
	यनीय विज्ञापन	निर्माण
	2. प्रत्यक्ष डाक	2. विनयकर्ता
	विज्ञापन	प्रदर्शण
	3. स्टोर तथा	3. विनयकर्ता
	यातायत सहायक	प्रतियोगिता
	4. वास्तु विज्ञापन	
	5. क्रियारमक प्रदर्शनी	
	6. मरम्मत सुविधाएँ	
	7. फेसन शो	

अन्य विधियाँ  
1. व्यापारी  
2. व्यापारी  
प्रीमियम

## I उपभोक्ता संवर्द्धन विधियाँ (Consumer Promotion Methods)

उपभोक्ता संवर्द्धन विधियाँ से आसानी से विज्ञापन संवर्द्धन की उन विधियों से हैं जो प्रत्यक्ष रूप से उपभोक्ता को आनंद देने के लिए प्रेरित करती हैं। उपभोक्ता संवर्द्धन विधियों को उपभोक्ताओं के घर पर अथवा कार्यालय अथवा मध्यस्थों की सहायता पर प्रसारित किया जा सकता है। उपभोक्ता संवर्द्धन की निम्न कुछ प्रमुख विधियाँ हैं—

### 1 नमूने (Samples)

वस्तुओं के नमूने का वितरण विज्ञापन संवर्द्धन विधियों में सर्वप्रथम जानी जाती जाती है। एक प्रसिद्ध विद्वान के अनुसार घरों की जाँच के समान भ्रम कोई बात अच्छी वस्तु के उपयोग को इसका प्रभावपूर्ण रूप से नहीं बढ़ा सकती है। एक वस्तु के नमूने का सम्भावित उपभोक्ताओं में वितरण करने से वे उस वस्तु के गुणों का अध्ययन कर दूसरी संस्था की वस्तुओं से तुलनात्मक अध्ययन कर सकते हैं। जब उपभोक्ता अपना भी जाँच में निश्चय हो जाते हैं तो वे माल का जब अधिकतम लाभ के साथ खरीद सकते हैं।

नमूने के वितरण में ध्यान रखने योग्य बात ( ) नमूने का वितरण करना तभी उपयुक्त होगा जब कि इनके वितरण से प्राप्त होने वाला लाभ अधिक हो।

(1) उही वस्तुओं के नमूने वितरित करना चाहिये जिनकी उपभोक्ताओं की निम्न प्रतिदिन मांग होती है।

(2) उही वस्तुओं के नमूने के रूप में वितरित करना चाहिये जिनको एक स्थान से दूसरे स्थान तक बिना कठिनाई से भेजा जा सके।

(3) नमूने में हों जिनकी जाँच की जा सके।

(4) प्रत्येक नमूना आकर्षक होना चाहिये।

(5) नमूने को किसी बाजार में वितरित करने से पूर्व बाजार विश्लेषण (Market Analysis) करना चाहिये।

(6) नमूने पर बिना के लिए नही (Not for sale) या नमूने की कॉपी (Specimen Copy) जैसा शब्द लिख देना चाहिये।

नमूने का वितरण उपभोक्ताओं के घर पर या कार्यालयों में पहुँचाने का एक सफल तरीका है। प्रत्यक्षतया वे इसे त्यौहारों पर भी नमूने का वितरण किया जा सकता है। तभी कभी कम्पनी के व्यक्तियों के बिना सड़के हुए हुए भी नमूने का वितरण करते हैं। इसका अतिरिक्त लाभ द्वारा भी वस्तुओं के नमूने का वितरण किया जाता है।

आमतौर पर नमूने का वितरण कर विज्ञापन संवर्द्धन का प्रचार किया जाता है। कपड़े धोने का पाउडर, चीनी, औषधियों के नमूने का वितरण काफी समय से प्रचलन में है और काफी लाभप्रद भी रहा है। उदाहरणार्थ—हिंदुस्तान लिबर

लि ने जब 'सर्फ' नामक कपड़े घोंने के पाउडर ।

बाजार में इनका विपणन कुछ इन्ने गिने लोगो तक ही  
सूझबूझ से इस पाउडर के छोटे-छोटे पैकेट बनवाकर  
घरों में महिलाओं से इसे प्रयोग करके जाँच की ओर ।

प्रयोग में लाया जाने लगा । इसी प्रकार इसी कम्पनी के

व 'डालडा' घी के विपणन सबडॉन की कहानी है । इसी कम्पनी

कम्पनियों ने चाय बनाकर नमूनों के रूप में वितरित की है । व. । कम्पनियों को भी  
गाँव-गाँव व शहर-शहर में 5 से 10 बीडियों के बण्डल मुफ्त में बाँटते देला गया  
है । औपधि विक्रयकर्ताओं के लिए भी डाक्टरों को नमूनों का वितरण एक दैनिक  
कार्य सा हो गया है ।

## 2. प्रीमियम (Premium)

प्रीमियम विपणन सबडॉन का दूसरा महत्वपूर्ण माध्यम है । ग्रेस एंड हौटन  
(Gross and Houghton) के अनुसार, "प्रीमियम किसी वस्तु या सेवा के क्रय को  
प्रोत्साहित करने के लिए दी जाने वाली कोई व्यापारिक वस्तु अथवा कोई मूल्य की  
वस्तु है ।"

स्पष्ट है कि प्रीमियम एक वस्तु होती है, जो उत्पादक की किसी वस्तु के  
क्रय करने पर दी जाती है । इस प्रीमियम की वस्तु के मूल्य एवं किस्म से कोई संबंध  
नहीं होता है । वस्तु का मूल्य बाजार में प्रचलित मूल्यों के समान ही होता है, परन्तु  
उत्पादक अपने माल से क्रय के निष्प्रेरित करने के उद्देश्य से ही यह प्रीमियम  
देता है । प्रीमियम प्रायः मुफ्त दी जाती है, परन्तु यदि प्रीमियम के रूप में दी जाने  
वाली वस्तु बहुत कीमती है, तो उत्पादक, उसके लिए कुछ कीमत भी वसूल कर  
सकता है ।

— उद्देश्य (Objects)—प्रीमियम देने के प्रमुख उद्देश्य निम्न हो सकते हैं—

- (i) वस्तु के अधिक उपभोग को प्रोत्साहित करना ।
- (ii) नई वस्तुओं का बाजार में प्रचलन करना ।
- (iii) नये शिष्टियों से विज्ञापन देना ।
- (iv) किसी क्षेत्र विशेष में विपणन सबडॉन करना ।
- (v) दूर भरा माल के विक्रय को प्रोत्साहित करना ।
- (vi) कम बिक्री वाली वस्तुओं के विक्रय को और अधिक बढ़ाना ।
- (vii) वस्तु के लाभों से अवगत करवाना ।
- (viii) प्रतिस्पर्धा में विजय पाना ।

1 'A premium may be defined as an article of merchandise or other thing of value which is offered as an inducement to purchase a product or service.'  
Alfred Gross and Dale Houghton, Sales Promotion pp. 231-33.

## I उपभोक्ता संवर्द्धन विधियाँ (Consumer Promotion Methods)

उपभोक्ता संवर्द्धन विधियाँ संश्लेष विषय संवर्द्धन की उन विधियाँ हैं जो प्रत्यक्ष रूप से उपभोक्ता को मानक वस्तु के लिए प्रेरित करती हैं। उपभोक्ता संवर्द्धन विधियाँ को उपभोक्ताओं के घर-घर अथवा कार्यालय अथवा मध्यस्था की सहायता पर विचारित किया जा सकता है। उपभोक्ता संवर्द्धन की निम्न कुछ प्रमुख विधियाँ हैं—

### 1 नमूने (Samples)

वस्तुओं का नमूना का वितरण विषय संवर्द्धन विधियाँ में संश्लेषित मानी जाती हैं। एक प्रसिद्ध विद्वान का अनुमान 'वस्तु की जाँच के समान अथवा कोई बात अच्छी वस्तु का उपयोग की इतना प्रमाणपूर्ण रूप से नहीं बढ़ा सकती हैं। एक नमूना वस्तुओं का सम्भावित उपभोक्ताओं में वितरण करने से वे उस वस्तु के गुणों का अध्ययन कर दूसरी मरम्मत की वनी वस्तुओं में तुलनात्मक अध्ययन कर सकते हैं। जब उपभोक्ता नमूना की जाँच में विश्वस्त हो जाते हैं तो वे मानक वस्तु अधिपति प्राप्त कर सकते हैं।

नमूनों का वितरण में ध्यान रखने योग्य बातें (i) नमूना का वितरण करना, नमूना उपभोक्ता जाँच जब कि इनका वितरण में प्राप्त होने वाले लाभ अधिपति हो।

(ii) उक्त वस्तुओं का नमूना वितरित करना चाहिए जिनकी उपभोक्ताओं की प्रतिनिधि मात्र होती है।

(i) उक्त वस्तुओं का नमूना के रूप में वितरण करना चाहिये जिनकी एक स्थान से दूसरे स्थान तक बिना कठिनाई में लाया जा सके।

(v) नमूना में जो निम्नकी जाँच की जा सके।

(vi) प्रत्यक्ष नमूना आयोज्य होना चाहिये।

(vi) नमूना को निम्नी बाजार में वितरित करने में पूर्व बाजार विश्लेषण (Market Analysis) करना चाहिये।

(vi) नमूना पर बिना के लिए नहीं (Not for sale) या नमूने की कॉपी (Specimen Copy) का शब्द लिख देना चाहिये।

नमूना का वितरण उपभोक्ताओं के घर पर या कार्यालय में पहुँचाने दिया जा सकता है। प्रदर्शनियाँ मंडल, योहारों पर भी नमूना का वितरण किया जा सकता है। निम्नी कम्पनी के व्यक्ति सत्रों के बिना के बड़े हाथों भी नमूना का वितरण करते हैं। अपने प्रतिनिधित्व द्वारा भी वस्तुओं के नमूना का वितरण दिया जाता है।

आखिर में नमूना का वितरण कर विषय संवर्द्धन का प्रयास किया जाता रहा है। कपड़ों के पाउडर, सीनी, शीर्षिकाओं के नमूना का वितरण काफी समय से प्रचलन में है और काफी लाभप्रद भी रहा है। उदाहरणार्थ—विशुद्धता शीपर

लि. ने जब 'सर्फ' नामक कपड़े घोने के पाउडर का उत्पादन, किया तो प्रारम्भ में बाजार में इनका विपणन कुछ इन्ने गिने लोगों तक ही सीमित था। कम्पनी ने अपनी सूक्ष्मश्रुति से इस पाउडर के छोटे-छोटे पॅकेट वनवाकर घर-घर में वितरित किये थे। घरों में महिलाओं से इसे प्रयोग करके जाँच की और आज वही सर्फ कई घरों में प्रयोग में लाया जाने लगा। इसी प्रकार इसी कम्पनी के बने 'लक्स' (Lux) साबुन व 'हालडा' घी के विपणन सर्वद्वन्द्व की कहानी है। इसी कम्पनी के प्रतिरिक्त चाय कम्पनियों ने चाय बनाकर नमूनों के रूप में वितरित की है। बीड़ी कम्पनियों को भी गाँव-गाँव व शहर शहर में 5 से 10 बीड़ियों के बण्डल मुफ्त में बाँटते देखा गया है। प्रीपथि विपणनकर्त्ताओं के लिए तो डाक्टरों को नमूनों का विवरण एक दैनिक कार्य सा हो गया है।

## 2. प्रीमियम (Premium)

प्रीमियम विपणन सर्वद्वन्द्व का दूसरा महत्त्वपूर्ण माध्यम है। ग्रेस एव हौटन (Gross and Houghton) के अनुसार, "प्रीमियम किसी वस्तु या सेवा के रूप को प्रोत्साहित करने के लिए दी जाने वाली कोई व्यापारिक वस्तु अथवा कोई मूल्य की वस्तु है।"<sup>1</sup>

स्पष्ट है कि प्रीमियम एक वस्तु होती है, जो उत्पादक की किसी वस्तु के श्रय करने पर दी जाती है। इस प्रीमियम की वस्तु के मूल्य एवं किस्म से कोई संबंध नहीं होता है। वस्तु का मूल्य बाजार में प्रचलित मूल्यों के समान ही होता है, परन्तु उत्पादक अपने माल से श्रय के लिए प्रेरित करने के उद्देश्य से ही यह प्रीमियम देता है। प्रीमियम प्रायः मुफ्त दी जाती है, परन्तु यदि प्रीमियम के रूप में दी जाने वाली वस्तु बहुत कीमती है, तो उत्पादक, उसके लिए कुछ कीमत भी वसूल कर सकता है।

— उद्देश्य (Objects)—प्रीमियम देने के प्रमुख उद्देश्य निम्न हो सकते हैं—

- (i) वस्तु के अधिक उपयोग को प्रोत्साहित करना।
- (ii) नई वस्तुओं का बाजार में प्रचलन करना।
- (iii) नये शिष्टिकोणों के विज्ञापन देना।
- (iv) किसी क्षेत्र विशेष में विपणन सर्वद्वन्द्व करना।
- (v) वर्ष भर माल के विपणन को प्रोत्साहित करना।
- (vi) कथं बिना वाली वस्तुओं के विपणन को और अधिक बढ़ाना।
- (vii) वस्तु के सामो से अद्विगत करवाना।
- (viii) प्रतिस्पर्धा में विजय पाना।

1 "A premium may be defined as an article of merchandise or other thing of value which is offered as an inducement to purchase a product or service" Alfred Gross and Dale Houghton, Sales Promotion pp. 231-33.

- (ix) विज्ञापन के प्रभाव को ज्ञात करना ।
- (v) वस्तुओं के नये प्रयोग को प्रोत्साहन देना ।
- (xi) लोगों के षय की मात्रा में वृद्धि करना ।

प्रीमियम का चुनाव करते समय ध्यान देने योग्य बातें—प्रीमियम के रूप से दी जाने वाली वस्तु का चुनाव करते समय निम्न बातें ध्यान में रखनी चाहिये—

- (i) प्रीमियम योग्यपूर्ण होनी चाहिये ।
- (ii) प्रीमियम की वस्तु एक विनिष्ठ वस्तु होनी चाहिये ।
- (iii) प्रीमियम की वस्तु प्रीमियम प्राप्त करने वाले व्यक्ति के लिये उपयोगी होनी चाहिये ।

(iv) प्रीमियम बहुत सखी एवं सामान्य रूप में उपलब्ध होने वाली वस्तु नहीं होनी चाहिये ।

(v) प्रीमियम आकर्षक होनी चाहिये ।

(vi) प्रीमियम की वस्तु आसानी से लायी, ले जायी जा सकने वाली होनी चाहिये ।

(vii) प्रीमियम के रूप में दी जाने वाली वस्तु से ग्राहक पहले से ही परिचित हो, इससे ग्राहक आसानी से आकर्षित हो जाता है ।

**प्रीमियम देने की विधियाँ (Premium Distribution Techniques)**

प्रीमियम देने की कई विधियाँ हैं । आवश्यकता के अनुसार विभिन्न विधियों का निर्माण भी किया जा सकता है । ग्रास एण्ड होटन (Gross and Houghton) ने प्रीमियम देने की निम्न प्रमुख विधियों का उल्लेख किया है—

(i) प्रत्यक्ष रूप से देना (Direct Give away Method)—इस विधि के अन्तर्गत ब्रताओं को प्रीमियम काउन्टर पर घर घर घबरा दार द्वारा वितरित की जाती है । इस विधि में ब्रता को प्रीमियम निशुन मिलती है । कभी यह प्रीमियम वस्तु के साथ ही बंधी हो सकती है तो कभी यह वस्तु के साथ अलग से दी जा सकती है । कभी कभी इस प्रकार की प्रीमियम का वस्तु के षय से भी कोई सम्बन्ध नहीं रहता है और व्यापारी अपने पुराने ग्राहकों की वस्तु के षय न करने पर भी दे देते हैं । उदाहरण—उलेन्डन टायरिया जैसी वस्तुएँ प्रत्यक्ष रूप से ग्राहकों और जो ग्राहक नहीं हैं उन सभी को वितरित रती हैं । इसका उद्देश्य भी विषय समझना ही होता है ।

(ii) समुक्त विषय विधि (Combination Sale Method)—इस विधि के अन्तर्गत एक ही गस्त की कनी दो वस्तुओं का विषय एक साथ होता है जिसका मूल्य दोनों वस्तुओं के बाजार मूल्य की अपेक्षा कम होता है । इस विधि में ब्रता के धन की बचत हा जाती है । ब्रता को लाभ का अनुभव सुरन्त हो जाता है उदाहरण—हिंदुस्तान लीवर लि ने अपने 'थेन्टी-न्ट' नामक दूध पेस्ट (Tooth Paste) के पैकेट के साथ एक पोन्ग कीम (जो उसी कम्पनी की है) का विषय दिया जाता

है। यह नीम की सींगी भी पेन्सोडेन्ट के पैकेट के साथ बची हुई है, जो दोनों के बाजार मूल्य से काफी कम मूल्य पर उपलब्ध हो रही है।

(iii) क्रय विशेषाधिकार योजना विधि (The Purchase Privilege Plan Method)—प्रीमियम देने की तीसरी प्रमुख विधि क्रय विशेषाधिकार योजना विधि है। इस विधि के अन्तर्गत केना को यह अधिकार दिया जाता है कि यह कोई भी अन्य वस्तु प्रीमियम के रूप में बाजार मूल्य से कम मूल्य पर क्रय कर लें। इस प्रकार स्पष्ट है कि उपर्युक्त द्वितीय विधि में विक्रेता स्वयं अपनी स्वेच्छा से प्रीमियम के रूप में क्रय करने के लिए वस्तु निर्धारित कर देता है जब कि इस विधि में वस्तु का चुनाव केना की स्वेच्छा पर छोड़ दिया जाता है। उदाहरणार्थ, कपड घोंने का 'इबे' नामक पाउडर निर्माता कम्पनी इबे पाउडर के दो टिब्बों के साथ एक वाल्टी अथवा एक टब बाजार मूल्य पर देती है।

(iv) कूपन विनियम विधि (Exchange of Coupons)—इस विधि के अन्तर्गत वस्तु के पैकिंग में एक कूपन डाल दिया जाता है और उपभोक्ता जब उसे खोलता है तो उसमें कूपन निकलता है। इस कूपन के बदले ग्राहक व्यापारी से कूपन पर लिखी प्रीमियम प्राप्ति कर लेता है। यह प्रीमियम नकद में भी हो सकती है और वस्तु के रूप में भी। कभी-कभी ग्राहकों को कूपन की एक निश्चित संख्या एकत्रित करने पर ही प्रीमियम दी जाती है। कभी-कभी ग्राहक कूपनों की यह निश्चित संख्या क्रमानुसार (Serially) एकत्रित करनी पड़ती है तब ही प्रीमियम प्रदान की जाती है। उदाहरणार्थ, भारत में कई भ्रगरवत्तिया निर्माता कम्पनियों ने भ्रगरवत्तियों के पैकेट में कूपन डालकर इस विधि का प्रयोग किया है। भ्रगरवत्ती पैकेट का खरीददार पैकेट में से कूपन निकाल कर कूपन पर लिखी प्रीमियम प्राप्ति कर सकता है। इस प्रकार 'मिलन' सुपारी निर्माता कम्पनी ने बच्चों को सुपारी क्रय के लिये प्रोत्साहित करने के उद्देश्य से सुपारी के पैकेट में कूपन रखे थे। इन कूपनों पर 1 से 30 तक कोई संख्या अंकित हो सकती थी। यदि कोई इनको क्रमानुसार 1 से 30 तक की संख्या में एकत्रित कर लेता तो उसे सुपारी निर्माता कम्पनी एक टैबल घड़ी प्रीमियम के रूप में देती थी।

(v) तरलता विधि (Self Liquidating Method)—इस विधि के अन्तर्गत कम्पनी अपनी वस्तुओं के ऊपर के कवर (Cover), टक्कन इत्यादि की एक निश्चित संख्या एकत्रित करने पर एकत्रित करने वाले को एक निश्चित इनाम देती है।

(vi) पुनः प्रयोग में आने वाले पैकिंग विधि (Reusable Containers Method)—ग्राजकल वृद्ध सी कम्पनिया अपनी वस्तुओं पर इस प्रकार के पैकिंग करती हैं कि ये पैकिंग पुनः काम में लाये जा सकते हैं। उदाहरणार्थ, जे. बी. मधरा-राम की टॉफियों व बिस्कुट के टिन के बने डिब्बे बड़े आकर्षक होते हैं। ग्राजकल मोडेला व रेमण्ड ऊन कम्पनिया भी ऊन का पैकिंग बड़े आकर्षक टिन के बने डिब्बे

में करने लगी है। इन डिब्बों का कई अन्य कामों में प्रयोग भी सम्भव है। ये डिब्बे ही प्रीमियम का काम करते हैं। ये डिब्बे बाकी समय तक काम में आते हैं। अतः इन टॉकियो एव बिस्कुटों का विज्ञापन भी होता रहता है।

(vi) पेशगी प्रीमियम विधि (Advance Premium Method)—यह एक ऐसी विधि है, जिसके अन्तर्गत प्रीमियम वस्तु के क्रय करने से पूर्व ही दे दी जाती है। इस विधि के अनुसार ब्राह्म यह प्रतिज्ञा करता है कि वह भविष्य में निश्चित मात्रा में वस्तु का क्रय करेगा और यदि क्रय नहीं करेगा तो प्रीमियम वापिस लौटा देगा।

### 3 उपरोक्त प्रतियोगिताएँ (Contests)

प्रतियोगिताएँ विषय सबद्धन का एक महत्वपूर्ण माध्यम हैं। ये प्रतियोगिताएँ विषय सबद्धन के उद्देश्य से तो आयोजित की जाती हैं परन्तु कभी कभी इनके आयोजन का उद्देश्य व्ययमाय की क्वालिटी में वृद्धि करना भी होता है। विस्तृत रूप में प्रतियोगिताओं के उद्देश्य भी ये ही होते हैं, जो 'प्रीमियम' के हैं।

प्रतियोगिताओं के प्रकार (Types of Contests)

ग्रेस एव हौटन (Gross and Houghton) ने उपरोक्तों सबद्धन की निम्न प्रतियोगिताओं का उल्लेख किया है—

(i) वस्तु से सम्बन्धित वाक्य पूरा कीजिए (Complete a sentence about a product)—इस विधि के अन्तर्गत प्रतियोगी को वस्तु से सम्बन्धित एक वाक्य पूरा करने के लिए कहा जाता है। उदाहरणार्थ—गोल्ड स्पोर्ट कम्पनी ने इसी प्रकार की 3 लाख रुपये के इनाम प्रतियोगिता आयोजित की थी जिसमें प्रतियोगी को निम्न वाक्य अधिक से अधिक 10 शब्द लिखकर पूरा करने को कहा गया था—

‘मे गोल्ड स्पोर्ट पीना पीती हूँ, क्योंकि’

(ii) वस्तु के बारे में एक पत्र लिखिए (Write a letter about the product)—कभी कभी प्रतियोगिताओं में वस्तु के सम्बन्ध में 100 से 200 शब्दों का एक पत्र लिखाने का मायाया जाता है जिसका पत्र सख्त अच्छा होता है उनको पुरस्कार प्रदान किया जाता है। परन्तु इस विधि का प्रचलन नहीं है।

(iii) वस्तु के नाम का सुझाव (Suggesting a Name)—इस प्रकार की प्रतियोगिता में किसी वस्तु के कुछ लक्षण बताकर उस वस्तु के नाम के लिए सुझाव आमन्त्रित किए जाते हैं। इस प्रकार की प्रतियोगिताएँ प्रायः नई वस्तुओं के नामकरण के समय आयोजित की जाती हैं।

(iv) पद्य पूरा करवाना (Complete a Verse)—इस प्रतियोगिता में वस्तु से सम्बन्धित किसी पद्य को पूरा करने के लिए कहा जाता है।

(v) वस्तु के नये प्रयोगों का सुझाव (Suggesting new uses of product)—इस प्रकार की प्रतियोगिता का आयोजन वस्तु के नये नये सम्भावित प्रयोग की जानकारी प्राप्त करने के लिए किया जाता है।



(vi) पहेलियों का हल करना (Solving Puzzles)—इस प्रकार की प्रतियोगिता में पहेलियों का हल पूछा जाता है। प्रायः इस प्रकार की पहेलियाँ पत्र-पत्रिकाओं द्वारा अधिक पूछी जाती हैं।

(vii) रेडियो कार्यक्रमों के लिए सामग्री देना (Submitting material for use on Radio Programmes)—कभी कभी प्रतियोगियों में वस्तु में सम्बन्धित रेडियो कार्यक्रमों के लिए सामग्री माँगते हैं। यह सामग्री विशेष हँसी-मजाक से सम्बन्धित होती है। जिसकी सामग्री उत्तम होती है, उसे पुरस्कार प्रदान किया जाता है।

प्रतियोगिता के आयोजन में ध्यान देने योग्य बातें—प्रतियोगिता के आयोजन में निम्न बातें ध्यान में रखनी चाहिये—

(1) प्रतियोगिता की अन्तिम तिथि प्रारम्भ में ही तय कर लेनी चाहिये।

(ii) प्रतियोगिता में विजयी रहने वाले को पुरस्कार प्रदान किये जान चाहिये। पुरस्कारों की सूची प्रारम्भ में ही तैयार कर लेनी चाहिये।

(iii) प्रतियोगिता पूर्व निश्चित नियमों के आचार पर ही आयोजित करनी चाहिये।

(vi) उन नियमों को भी प्रकाशित कर देना चाहिये, जो प्रतियोगिता में भाग लेने वालों को पालन करने हैं।

(v) प्रतियोगिता आयोजित करने में पूर्व देश के कानून व नियमों को ध्यान में रखना चाहिए।

#### 4 क्रियात्मक प्रदर्शन (Demonstrations)

क्रियात्मक प्रदर्शन भी विक्रय सर्वज्ञान का एक साधन है। यह पूर्णतः “कहने से करना भला” उक्ति पर आधारित है। ग्राहकों को वस्तुएँ कितनी ही बार दिखाकर उनके गुणों को स्पष्ट किया जाय, परन्तु जितना प्रभाव क्रियात्मक प्रदर्शन का होगा अन्य किसी प्रकार के वर्णन से सम्भव नहीं है। क्रियात्मक प्रदर्शन का कार्य मेजों, प्रदर्शनियों, फुटकर ध्यानार-गृहों पर अथवा घर-घर जाकर किया जा सकता है।

क्रियात्मक प्रदर्शन के निम्न प्रमुख लाभ हैं—

(1) इनमें ग्राहक को यह स्पष्ट हो जाता है कि वस्तु की जाने वाली वस्तु की प्रकृति कैसी है और यह उसे किस प्रकार उपयोगी है।

(ii) यह वस्तुओं के प्रति ध्यान आकर्षित करता है एवं वस्तु की इच्छा जागृत करता है।

(iii) इससे उपभोक्ता की ज्ञान वृद्धि होती है।

(iv) यह कम विषय वाली वस्तुओं का अधिक विषय करने में सहायक होता है।



सहयोग को वितरण की सफलता की कुञ्जी समझते हैं।" अतः जिस उत्पादक का माल मध्यस्थों के द्वारा बेचा जाता है, उस उत्पादक को अपने मध्यस्थों को पूर्ण रूप से व्यावसायिक साधनों से सम्पन्न बनाकर रखना चाहिए, ताकि वह उस माल का सफलतापूर्वक विक्रय कर सके। इस उद्देश्य से एक उत्पादक अपने व्यापारी को निम्न प्रकार से सहायता प्रदान कर सकता है —

(अ) विज्ञापन सहायता (Advertising Aids)

(ब) विक्रय सहायता (Sales Aids)

(स) प्रबन्ध सहायता (Management Aids)

(द) अन्य विधियाँ (Other Methods)

(अ) विज्ञापन सहायता (Advertising Aids) \*

उत्पादक विज्ञापन सवर्द्धन के उद्देश्य से अपने थोक एवं फुटकर व्यापारी को विज्ञापन सम्बन्धी सहायता देते हैं। विज्ञापन सम्बन्धी मुख्य सहायता निम्न प्रकार हो सकती है —

1. स्थानीय समाचार-पत्रीय विज्ञापन (Local Newspaper Advertising)—कई उत्पादक अपने थोक व फुटकर व्यापारियों के नाम से समाचार पत्रों में विज्ञापन छपवाते हैं। इस प्रकार के विज्ञापन में एक ओर तो उत्पादक के माल का विज्ञापन हो ही जाता है दूसरी ओर थोक एवं फुटकर व्यापारियों का भी विज्ञापन होता है। इससे इन व्यापारियों के विज्ञापन सवर्द्धन में सहयोग मिलता है।

2. प्रत्यक्ष डाक विज्ञापन (Direct Mail Advertising)—प्रत्यक्ष डाक विज्ञापन, विज्ञापन की वह विधि है जिनमें विज्ञापनकर्ता कुछ लोगों को अपनी ओर आकर्षित करने के उद्देश्य से उनके पास छपे हुए अथवा लिखित संदेश भेजता है। इस उद्देश्य से एक उत्पादक अपने व्यापारियों को निम्न सामग्री मुफ्त (Free) अथवा नाममात्र के मूल्यों पर (At Nominal Price) भेजता है, जिसे व्यापारी अपने चुने हुये ग्राहकों में वितरण कर देता है—

(i) पत्र-शीर्षक (Letter-heads) (ii) फोल्डर (Folders) (iii) कैटलॉग (Catalogues) (iv) हाउस मैगजीन (House Magazine) (v) व्यावसायिक जवाबी कार्ड (Business reply card) (vi) स्टाही सोप (Blotters) (vii) छपे हुए लिफाफे (Printed envelopes) (viii) डायरिया एवं कैलेंडर (Diaries & Calendars) (ix) विक्रय पुस्तिकाएँ (Sales manuals) (x) हैंड बिल्स (Hand bills)।

इनके अतिरिक्त एक उत्पादक अपने व्यापारियों को और कई प्रकार की सामग्री भी भेजता है, जिसे व्यापारी अपने ग्राहकों को डाक द्वारा भेज सकता है। इससे वह ग्राहकों को क्रय के लिए प्रेरित करने का प्रयास करता है।

3. स्टोर एवं वातायन सजावट (Store and Window displays)—एक उत्पादक अपने मध्यस्थों को स्टोर एवं वातायन सजावट में विभिन्न प्रकार से

सहायता पहुँचा सकता है। वह समय समय पर अपने विषयवर्ती को भेजकर अपने मध्यस्थों की दुकानों की सजावट करने में सहायता पहुँचाता है। वह सजावट का सामान भी भेजता है। ये तालीय गवेत, नटवाने वाले सनेत, बीवार सनेत, काउण्टर गवेन, पोस्टर्स, येनगें आदि आदि हो सकते हैं।

4 बाह्य विज्ञापन (Outer Advertising)—कभी कभी उत्पादक अपने मध्यस्थों के नाम से भी बाह्य विज्ञापन करते हैं। उत्पादक अपने उत्पादन से सम्बन्धित ग्राहक पोस्टर्स आदि व्यापारी के नाम से बनाकर बाहर सगवा सकता है।

5 विद्यात्मक प्रदर्शन (Demonstration)—कभी कभी उत्पादक अपने विषयवर्तीओं का विद्यात्मक प्रदर्शन करने हेतु व्यापारियों की दुकानों पर भेजता है। ये उत्पादकों के विषयवर्ती व्यापारी की दुकान पर जाकर ग्राहकों के समक्ष वस्तुओं की प्रदर्शनी रख उनका उपयोग बताते हैं। कुछ उत्पादक तो अपने कुछ विषयवर्तीओं को विद्यात्मक प्रदर्शन करने के लिए ही नियुक्त करते हैं। प्रचारक विषयवर्ती प्रायः विद्यात्मक प्रदर्शन का ही काम करते हैं। इनका विशिष्ट ज्ञान का उपयोग होता है। काम मिलता है। साथ ही व्यापारी के विषयवर्तीओं को भी लाभ मिल जाता है।

6 मरम्मत सुविधाएँ (Repair Facilities)—ईसवीं शताब्दी मान उत्पादक अपने व्यापारियों के यहाँ ग्राहकों की वस्तुओं के साराब होने पर मरम्मत की सुविधाएँ भी अपनी ओर सज्जमान करते हैं। दगवें लिए उत्पादक स्वयं तकनीकी स्टाफ की नियुक्ति करता है और उन्हें उचित पारिश्रमिक भी चुकाता है। इससे ग्राहकों को वस्तुओं के मराम होने पर उन्हें छीन करवाने के लिए जगह-जगह नहीं जाना पड़ता है और उन्हें सुविधा मिल जाती है। गन्तियागस्वम्प, के इस बात से प्रभावित होकर उन्नी व्यापारी ने वस्तु का रखे रखना पसन्द करते हैं, जहाँ इस बात की मरम्मत की सुविधा उपलब्ध होती है।

7 फेशन शो (Fashion Show)—कभी कभी उत्पादक विषयवर्ती के शॉपिंगो में 'फेशन शो' आयोजित करते हैं। इस फेशन शो में नई नई प्रचार की वस्तुएँ दिखाई जाने लगती हैं और उनसे सामान पुरानी वस्तुएँ घटिया दिखाने लगती हैं। इससे पुरानी वस्तुएँ स्वतः बाजार से हटने लगती हैं, और नई-नई वस्तुओं को स्थान मिल जाता है।

#### (घ) विषय सहायता (Sales Assistance)

एक उत्पादक विषयवर्ती के उद्देश्य से अपना मध्यस्थों को निम्न प्रकार से विषय सहायता पहुँचा सकता है

1 विषय योजना निर्माण में (Building Sales Plan)—उत्पादक अपने मध्यस्थों की विषय योजनाओं के निर्माण में सहयोग देकर विषयवर्ती पर सवने हैं

2 फुटकर विक्रयकर्ताओं को प्रशिक्षण (Training to Retail Salesmen)—कुछ उत्पादक विनय सब्सिडी के दृष्टिकोण से अपने फुटकर व्यापारी के विक्रयकर्ताओं को विक्रय प्रशिक्षण भी देते हैं। आजकल इस प्रकार प्रशिक्षण अनेक सस्थाएँ देने लगी हैं। वे विक्रयकर्ता, जो तकनीकी बातों का विक्रय करते हैं, उन्हें उत्पादन सस्था फैक्टरी पर रखकर प्रशिक्षण भी देते हैं। इससे विक्रयकर्ता आसानी से ग्राहकों को माल की तकनीकी बातों को स्पष्ट करने में सफल हो पाता है, जो विक्रय सब्सिडी में महान् सहयोग दे सकता है।

3 विक्रयकर्ता प्रतियोगिता (Contest for Retail Salesmen)—कभी-कभी निर्माता अपने व्यापारियों के विक्रयकर्ताओं के लिए भी प्रतियोगिता का आयोजन करते हैं। इन प्रतियोगिताओं में काउन्टर सजावट प्रतियोगिता, सर्वाधिक विक्रय प्रतियोगिता आदि आयोजित की जाती हैं। जो सबसे अच्छी सजावट करता है या सर्वाधिक विक्रय करता है, उसको पुरस्कार दिया जाता है।

### (स) प्रबन्ध सहायता (Management Aids)

वस्तु से मध्यस्थों को प्रबन्ध सम्बन्धी सम्पूर्ण ज्ञान नहीं होता है और वे अपनी कार्यक्षमता व धन का सम्पूर्ण उपयोग कर नहीं पाते हैं। अतः एक आधुनिक उत्पादक अपने मध्यस्थों को विभिन्न बातों पर सलाह देता है। यह सलाह उनकी उनकी सस्था की स्थिति एवं आकार, उनके लिए प्रयोग में लायी जाने वाली वस्तुओं एवं औजारों, उनके स्टॉक नियंत्रण, उनकी नये एवं विक्रय नीतियों के निर्माण आदि-आदि के सम्बन्ध में दी जा सकती है। कई बार कई उत्पादक अपने व्यापारी को इन सब बातों के लिए छरी हुई सामग्री भी देते हैं। यद्यपि ये सभी बातें प्रत्यक्ष रूप से उत्पादक का विक्रय सब्सिडी नहीं करती हैं, परन्तु अत्यन्त रूप से विनय सब्सिडी में सहायता पहुँचाती हैं।

### (घ) अन्य विधियाँ (Other Methods)

(1) व्यापारी प्रतियोगिता (Dealer Contest)—व्यापारियों को अपने माल के विनय के लिए प्रोत्साहित करने के उद्देश्य से निर्माता अपने व्यापारियों के लिए प्रतियोगिताओं का आयोजन करते हैं। ये प्रतियोगिताएँ सर्वाधिक विक्रय प्रतियोगिता के रूप में आयोजित की जा सकती हैं। ऐसी प्रतियोगिता की दशा में सर्वाधिक विक्रय करने वाले व्यापारी को पुरस्कार दिया जाता है।

(2) व्यापारी प्रीमियम (Dealer Premium)—कभी-कभी निर्माता अपने व्यापारियों को प्रीमियम भी देते हैं। यह प्रीमियम किसी वस्तु विनय की निर्धारित मात्रा एवं साथ नये करने पर दी जा सकती है। उदाहरणार्थ 12 ग्रॉस 'अजय पेन' एक साथ नये करने वाले व्यापारी को एक दीवार घड़ी प्रीमियम स्वरूप दी जाती है।

### III उपभोक्ता व्यापारी संयुक्त संवर्द्धन विधि (Consumer-Dealer Combined Promotion Plan)

निर्माता को विक्रय संवर्द्धन के लिए केवल एक पक्षवार पर ही निर्भर नहीं रहना चाहिये। उसे जहाँ एक ओर अपने व्यापारी को अपने मान के अधिकाधिक विषय के लिए प्रेरित करना चाहिये, वहाँ दूसरी ओर उपभोक्ता को भी अधिकाधिक प्रयत्न के लिये प्रोत्साहित करना चाहिये। इस उद्देश्य से हमने ऊपर के कुछ पृष्ठों में विविध साधनों का वर्णन किया है। किन्तु निर्माता को यह नहीं भूलना चाहिये कि केवल उपभोक्ता को प्रयत्न के लिए प्रोत्साहित करने या केवल व्यापारी को ही विषय के लिए प्रेरित करने से कार्य नहीं चलने वाला है। हो सकता है कि उपभोक्ता मान प्रयत्न करना चाहते हों, किन्तु व्यापारी मान के विषय में उत्सुक न हो या व्यापारी मान के विषय में उत्सुक हो, किन्तु उपभोक्ता मान का प्रयत्न करना न चाहते हों। ऐसी परिस्थिति में केवल उपभोक्ता या व्यापारी संवर्द्धन साधनों का प्रयोग करना निर्माता के हित में नहीं होता है। निर्माता को इन दोनों के लिए एक ही विषय संवर्द्धन योजना लागू करनी चाहिये, जिससे दोनों ही व्यापारी को प्रयत्न एवं विषय के लिये प्रोत्साहित किया जा सके। पर्याप्त इस प्रकार की उपभोक्ता व्यापारी संयुक्त संवर्द्धन योजनाएँ यहाँ प्रचलित हैं। यहाँ कुछ समय पूर्व ही आयुर्वेद सेवाधम प्राइवेट लि० द्वारा इस प्रकार की संयुक्त विक्रय संवर्द्धन विधि का प्रयोग किया गया था। उसका विस्तृत विवरण उदाहरणार्थ नीचे है।

**उदाहरण**

#### “आयुर्वेद द्वितीय महान भेंट योजना”

आयुर्वेद द्वितीय महान भेंट योजना, आयुर्वेद सेवाधम प्राइवेट लि० द्वारा जनवरी 1972 में आयोजित की गई थी। इस योजना का प्रमुख लक्ष्य उपभोक्ताओं को अधिकाधिक प्रयत्न एवं व्यापारियों को अधिकाधिक विषय के लिए प्रोत्साहित करना था।

प्रस्तुत योजना एक प्रतियोगिता थी। वह प्रतियोगिता उपभोक्ता एवं व्यापारियों दोनों के लिए थी। अतः हम इसका विस्तरेण भी अलग अलग ही करेंगे—

**उपभोक्ताओं के लिए योजना—**इस योजना में उपभोक्ता को प्रवेश पत्र भरना पड़ता था। इस प्रवेश पत्र पर 10 फील्मी सितारों के नाम दिए हुए थे। प्रतियोगिता में भाग लेने वालों को इन सितारों के आगे अपनी पसन्द प्रथम में (In order of preference) एवं से दस तक की सरफा लिखनी पड़ती थी। इसने प्रतिस्पर्धा 20 पन्द्रों में बहु कारण भी लिखना पड़ता था, जिसके कारण उन्होंने किसी विशेष सितारे को प्रथम स्थान दिया है। इस प्रतियोगिता पत्रों को पूरा करने के लिए इनने साथ उपभोक्ता को एक पूरा टोकन मा दो आधे टोकन भी लगाने होते थे जो सेवाधम के उत्पादनों को प्रयत्न करने प्राप्त किये जा सकते थे। कम्पनी ने

प्रतियोगिता की अन्तिम तिथि की समाप्ति पर सब प्रवेश पत्रों को छाँटा और सर्वाधिक पसंद कम वाले प्रवेश पत्रों को अलग कर लिया और उन्हें विद्युत मशीन में डालकर धुसाया और एक-एक करके पुरस्कार घोषित किये। प्रथम पुरस्कार एम्बेसेडर कार का दिया गया। इस प्रकार यह योजना उपभोक्ताओं को काफी प्रोत्साहित करने वाली रही।

**व्यापारियों के लिए योजना**—इस योजना के अनुसार व्यापारियों को सेवा-अभ्रम उत्पादनों की एक पेट्री त्रय करने पर एक कूपन दिया गया। इस कूपन के पीछे नम्बर छपे हुए होते थे। कूपन का आधा भाग कम्पनी पहले से ही अपने पास रख लिया करती थी।

निश्चित तिथि के बाद कूपनों के इन आधे भागों को विद्युत मशीन में डालकर धुसाया और एक-एक करके इनाम घोषित किये।

इस प्रकार ये दोनों योजनाएँ एक ही समयवधि में लागू की गईं और यह योजना अपने उद्देश्य की प्राप्ति में काफी सफल रही।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. विन्यय सबडॉन क्या है ? विन्यय सबडॉन विज्ञापन से किस प्रकार भिन्न है ?  
What is Sales Promotion ? How does it differ from Advertising ?
2. विन्यय सबडॉन की विभिन्न विधियों का वर्णन कीजिए।  
Describe different methods of Sales Promotion  
(11 Year Com 1975)
3. उपभोक्ता सबडॉन की प्रमुख विधियों का उल्लेख कीजिए।  
Describe the main methods of Consumer Promotion.
4. प्रीमियम का निर्धारण करते समय किन किन बातों का ध्यान रखना चाहिए ?  
What are the main factors to be kept in mind while determining a Premium ?
5. प्रीमियम देने की प्रमुख विधियों का वर्णन कीजिए।  
Describe different methods of awarding Premium
6. प्रतियोगिता के आयोजन में किन किन बातों का ध्यान रखना चाहिए ?  
प्रतियोगिता मुख्यतः कितने प्रकार की हो सकती है ?  
What things should be kept in mind while organising a contest ? What are the different types of contests ?
7. व्यापारी सबडॉन की प्रमुख विधियों का वर्णन कीजिये।  
Describe main methods of Dealer Promotion.

मूनी (Mooney) के शब्दों में "संगठन सामान्य हितों की पूर्ति के लिए बनाया गया मानवीय समुदाय है।"<sup>1</sup>

शेल्डन (Sheldon) के शब्दों में, "संगठन वह विधि है, जिसके द्वारा आवश्यक विभागों में व्यक्तियों या समूहों द्वारा किये जाने वाले कार्यों को इस प्रकार संयोजित किया जाता है, कि उनके द्वारा उपलब्ध प्रयत्नों को श्रुतसावद्ध करके कुशल, व्यवस्थित एवं समन्वित किया जा सके।"<sup>2</sup>

मेक्फारलेण्ड (McFarland) के अनुसार, "संगठन विविष्ट व्यक्तियों का एक समूह है, जो निश्चित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य करता है।"<sup>3</sup>

उपर्युक्त 'संगठन' शब्द की परिभाषाओं के आधार पर हम विनय संगठन शब्द की परिभाषा निम्न प्रकार बना सकते हैं—

विनय संगठन विक्रय कार्यों से सम्बन्धित व्यक्तियों का एक समूह है, जिसके द्वारा विनय विभाग के कार्यों का इस प्रकार संयोजन किया जाता है, जिससे सत्या के विक्रय कार्यों को अधिकतम सफलता के साथ पूरा किया जा सके।

स्टिल एवं कंडिफ (Still and Cundiff) के शब्दों में 'विनय संगठन किसी अन्य संगठन के समान व्यक्तियों का समूह है, जो किसी सामान्य उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए कार्य करता है और उनमें आनस में औपचारिक सम्बन्धों के साथ-साथ कुछ अनौपचारिक सम्बन्ध भी होंगे हैं।'

उपरोक्त परिभाषाओं के अध्ययन में एक विनय संगठन के निम्न आवश्यक लक्षण प्रतीत होते हैं—

- 1 यह व्यक्तियों का एक समूह है।
- 2 संगठन किन्हीं उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए सामूहिक रूप से कार्य करता है।
- 3 इस समूह के व्यक्तियों में आपन में औपचारिक एवं अनौपचारिक सम्बन्ध होते हैं।
- 4 संगठन का उद्देश्य सत्या के उद्देश्यों को अधिकतम सफलता से प्राप्त करना है।

1. "Organisation is the form of every human association for the attainment of a common purpose  
—James D. Mooney

2. Organisation is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the facilities necessary for its performance that the duties so formed, provide the best channel for the efficient, systematic, positive and coordinated application of the available efforts  
—Oliver Sheldon

3. "Organisation is an identifiable group of people contributing their efforts towards the attainment of goals."  
—D. E. McFarland



5 मगठन उस समूह के व्यक्तियों के कार्यों एवं उत्तरदायित्वों को स्पष्ट करता है।

**विशेष मगठन के उद्देश्य (Objects of Sales Organisation)**

एक विशय मगठन के निम्न प्रमुख उद्देश्य होते हैं—

- 1 उचित रूप से विशय विभाग के उद्देश्य का निर्धारण करना।
- 2 अधिकारों का निर्धारण करना।
- 3 कार्यों के दोहराव को रोकना।
- 4 उत्तरदायित्वों का निर्धारण करना।
- 5 दैनिक कार्यों में बुनकता प्राप्त करना।
- 6 कर्मचारियों के कार्यों का उचित रूप में समन्वय करना।
- 7 कर्मचारियों की कार्यकुशलता में वृद्धि करना।
- 8 कर्मचारियों के आपसी मतभेद को समाप्त करना।
- 9 व्यक्तिगत कार्यकुशलता के लिए प्रेरणा देना।
- 10 विनयकर्त्ताओं का उचित निरीक्षण करना।

### विशय मगठन का महत्त्व

(Importance of Sales Organisation)

आधुनिक युग में विशय मगठन का अत्यधिक महत्त्व है। एक विशय मगठन का निर्माण से विक्रय प्रवन्धन को विशय कर्मचारियों का नियन्त्रण, समन्वय, नियन्त्रण आदि करना सरल हो जाता है। विशिष्टीकरण हो जाता है तथा कर्मचारियों का मनोबल बढ़ता है, जिसके परिणामस्वरूप, समस्त विशय मगठन की कार्यक्षमता बढ़ जाती है।

**1 प्रवन्ध क्षमता में वृद्धि (Increases Managerial Efficiency)**—अच्छा विशय मगठन विशय प्रवन्धकों की क्षमता को कई प्रकार से बढ़ा सकता है। इससे कार्यों के निष्पादन में लगने वाले अधिक समय की बचत होती है। कार्य का दोहराव (Repetition) नहीं होता है। एक आपसी मतभेद समाप्त हो जाते हैं। इन सबके परिणामस्वरूप, प्रवन्धकीय क्षमता में वृद्धि होना सम्भव है।

**2 विशिष्टीकरण को प्रोत्साहन (Encourages Specialisation)**—विशय मगठन संरचना करके कार्य विशेषण के आधार पर सही व्यक्ति को सही काम पर (Right job to the right man) लगाया जाता है। विशिष्ट योग्यता वाले व्यक्ति को विशिष्ट कार्य दिया जाता है। इससे पर्याप्त मात्रा में विशिष्टीकरण को प्रोत्साहन मिलता है।

**3 समन्वय में सुविधा (Facilitates Co ordination)**—विशिष्टीकरण के परिणामस्वरूप समन्वय की समस्या का जन्म होता है। मगठन संरचना में विभिन्न विभागों एवं उपविभागों कर्मचारियों एवं अधिकारियों के मध्य आपसी सम्बन्धों का निर्धारण किया जाता है, जिससे समन्वय करने में बड़ी सुविधा मिल जाती है।

4. **प्रधिकार प्रत्यायोजन में सुविधा (Facilitates Delegation)**—संगठन चार्ट से एक अधिकारी को यह ज्ञात हो जाता है, कि कौन-कौन व्यक्ति उसके प्रवीणस्थ तथा किस कार्य को करने में विशिष्ट है। इससे अधिकारी सम्मानित व्यक्ति को सम्बन्धित कार्य एवं अधिकार दे सकता है।

5. **मनोबल बढ़ाता है (Contributes to Morals)**—अच्छा विक्रय संगठन विक्रयकर्त्ताओं के मनोबल को भी बढ़ाता है। प्रत्येक व्यक्ति के कार्य एवं अधिकार निश्चित होने से उनको अपने अस्तित्व का ज्ञान होता है जो अन्ततोगत्वा मनोबल की वृद्धि में सहायक होता है।

6. **विक्रय क्षेत्र का स्पष्ट विभाजन (Clear-cut Division of Sales Area)**—प्रत्येक अधिकारी एवं विक्रयकर्त्ता को विक्रय क्षेत्र निर्धारण करने में सहायता मिलती है। इससे एक दूसरे के कार्य क्षेत्र में हस्तक्षेप नहीं होता है और अच्छे सम्बन्धों का निर्माण होता है।

7. **नियन्त्रण में सुविधा (Facilitates Control)**—प्रत्येक अधिकारी एवं विक्रयकर्त्ता के क्षेत्र निर्धारण के पश्चात् उसके कार्यों के नियन्त्रण में सुविधा प्राप्त होती है।

8. **कार्यकुशलता में वृद्धि (Increases Efficiency)**—निश्चित उद्देश्यों, कार्यों, दायित्वों एवं आपसी सम्बन्धों से एक अधिकारी एवं विक्रयकर्त्ता की कार्यकुशलता में भी वृद्धि होती है। अन्ततोगत्वा, सम्पूर्ण संस्था की कार्यकुशलता में वृद्धि होती है।

9. **छद्माचार को समाप्ति (Eradicates Corruption)**—एक अच्छा विक्रय संगठन अपने विक्रय कर्मचारियों को परिश्रमी, निष्ठावान एवं ऊँचे चार्जिश्चक गुणों वाला बनने में सहायता प्रदान करता है। यह सब कुशल नियन्त्रण एवं वैयक्तिक मान्यता (Personal Identification) से ही सम्भव है, जो स्वयं कुशल संगठन संरचना पर निर्भर है।

10. **मस्या का विस्तार एवं उन्नति (Facilitates Growth and Expansion of the Institution)**—एक अच्छी विक्रय संगठन संरचना मस्या के विकास एवं उन्नति के द्वार खोल देती है। एक आपूर्तिक मस्या अपनी विक्रय वृद्धि के लिए प्रयास करती है, परन्तु ये प्रयास संगठन संरचना द्वारा ही प्रभावित होते हैं। यद्यपि एक विक्रय संगठन संरचना का सम्पूर्ण संस्था के विकास में महान् योगदान होता है।

### विक्रय संगठन संरचना के निर्धारक तत्त्व (Factors Determining Structure of Sales Organisation)

एक विक्रय संगठन की संरचना विभिन्न बातों पर निर्भर करती है। केनफोल्ड

(Canfield) के अनुसार विनय संगठन की मरचना निम्न छ बातों पर निर्भर करती है—

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1 विनय की जाने वाली वस्तुएँ । | 4 वितरण की विधियाँ           |
| 2 प्रवन्धकों की योग्यताएँ ।   | 5 कम्पनी की वित्तीय स्थिति । |
| 3 कम्पनी का धानार ।           | 6 कम्पनी की विनय नीतियाँ ।   |

प्रो० जॉन्सन (L. K. Johnson) के अनुसार विनय संगठन की मरचना निम्न 12 बातों पर निर्भर करती है —

- 1 व्यवसाय की प्रकृति
- 2 व्यवसाय का आकार
- 3 व्यवसाय की वस्तुओं की विविधता
- 4 व्यवसाय के बाजार के प्रकार की विविधता
- 5 विनय नीतियाँ
- 6 वितरण विधियाँ
- 7 प्रतिस्पर्धा
- 8 कर्मचारियों की योग्यताएँ एवं सक्तियाँ
- 9 वित्तीय साधन
- 10 प्रवन्धकों की व्यावसायिक विचारधारा
- 11 राजनीति
- 12 परम्पराएँ

उपयुक्त दोनों विद्वानों की विचारधारा का अध्ययन करने के बाद हम संगठन संरचना को प्रभावित करने वाले निम्न महत्वपूर्ण तत्वों का विवेचन करते हैं—

1 वस्तुओं की प्रकृति (Nature of Products)—वस्तुओं की प्रकृति एक विनय संगठन की मरचना में महत्वपूर्ण स्थान रखती है। बार बार नये की जाने वाली एवं आवश्यक आवश्यकता की वस्तु का विक्रय करने वाली संस्था का विनय संगठन काफी बड़ा एवं विस्तृत स्वरूप पाया होगा। जबकि बिलासिता की वस्तु वाली संस्था का विक्रय संगठन सीमित होगा। यदि विनय की जाने वाली वस्तुएँ औद्योगिक उपयोग की हैं तो उनके लिए सीमित सरल एवं छोटे पाठार के विक्रय संगठन की आवश्यकता होगी। इसी प्रकार यदि जल्दी खराब होने वाले माल का विक्रय किया जाता है तो अक्षेत्र अधिक विक्रयकर्ताओं, अथ प्रतिनिधियों एवं कितने ही निरीक्षकों की आवश्यकता होगी, परिणामस्वरूप संगठन का स्वरूप भी बड़ा होगा। यदि वस्तुएँ तकनीकी प्रकृति की हैं तब भी अधिक तकनीकी स्टाफ की नियुक्ति करनी पड़ेगी। इस प्रकार वस्तुओं की प्रकृति एवं विक्रय संगठन संरचना विभिन्न प्रकार से प्रभावित कर सकती है।

2 **वस्तुओं की संख्या (Number of Product)**—यदि एक संस्था द्वारा विपणन की जाने वाली वस्तुओं की संख्या बहुत अधिक है, तो विपणन संगठन भी बहुत बड़ा एवं विस्तृत होगा, जबकि यदि विपणन की जाने वाली वस्तुओं की संख्या सीमित है, तो विपणन संगठन भी छोटा होगा।

3. **बाजार का प्रकार (Type of Market)**—बाजार का प्रकार भी विपणन संगठन संरचना को प्रभावित करता है। यदि संस्था स्थानीय बाजार में ही माल का विपणन करती है, तो विपणन संगठन भी छोटा एवं सरल होगा। यदि संस्था सम्पूर्ण राज्य एवं देश में माल का विपणन करती है तो विपणन संगठन बहुत ही बड़ा जटिल प्रकृति का होगा। परन्तु यदि संस्था अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर विपणन करती है तो संस्था का विपणन संगठन और भी विस्तृत एवं जटिल होगा, जहाँ सम्पूर्ण प्रकार से विशिष्टीकरण सम्भव हो सकेगा।

4 **प्रबन्धकों की योग्यताएँ एवं क्षमताएँ (Abilities and Capacities of Executives)**—सर्वोच्च प्रबन्धकों की योग्यताएँ एवं क्षमताएँ भी बहुत ही उत्तम हैं तो रेखा संगठन (Line Organisation) का निर्माण कर सकते हैं और सभी निर्णय प्रासानी से किये जा सकते हैं। निर्णय एवं अन्य कार्यों के लिए विशेषज्ञों की भी आवश्यकता नहीं पड़ती है। परन्तु यदि प्रबन्धकों की योग्यताएँ एवं क्षमताएँ उच्च किस्म की नहीं हैं, तो रेखा संगठन के स्थान पर किसी अन्य संगठन का निर्माण करना होगा, जिसमें उन्हें निर्णय एवं कार्यों के निष्पादन में सहायकों की सहायता मिल सके।

5 **संस्था का आकार (Size of the Institution)**—यदि संस्था छोटे आकार की है, तो स्वभावतः उसका विपणन कार्य भी सीमित होगा और उसके लिए छोटा एवं सरल विपणन-संगठन का निर्माण ही पर्याप्त होगा। परन्तु यदि संस्था का आकार बहुत बड़ा है, तो स्वभावतः विपणन-क्षेत्र भी बड़ा ही होगा। उसके लिए अधिक जटिल एवं विस्तृत विपणन संगठन संरचना की जावेगी, जिसमें सभी प्रकार की विशिष्ट सहायता उपलब्ध हो सके एवं विशिष्टीकरण का लाभ मिल सके।

6 **विपणन विधियाँ (Marketing Channels)**—एक संस्था अपने माल को थोक व्यापारियों, फुटकर व्यापारियों अथवा प्रत्यक्ष रूप से उपभोक्ताओं को बेच सकती है। यदि संस्था प्रत्यक्ष रूप से उपभोक्ताओं को माल का विपणन करती है तो उसका विपणन संगठन काफी बड़ा होता है। जैसे बाटा झू कम्पनी प्रत्यक्ष रूप से उपभोक्ताओं को माल बेचती है। अतः उसके विपणन संगठन की रचना जटिल एवं विस्तृत है। विशिष्टीकरण के लाभ भी यह संस्था उठाती है। दूसरी ओर यदि संस्था फुटकर व्यापारियों को माल का विपणन करती है, तो उसका विपणन संगठन कुछ अपेक्षाकृत सरल होगा और यदि थोक व्यापारियों को विपणन किया जाना है तो विपणन संगठन की संरचना और भी सरल एवं सीमित होगी। कई संस्थाएँ इन

द्वारा व्यापार करती है। उन्ने विनय की मात्रा पाव- सीमित होती है। अतः उनका संगठन तो बहुत ही सरल होगा है।

7 सस्था की विनय नीतिया (Sales Policies of the Institution)—सस्था की विनय नीतियाँ अपने विनय संगठन मरचना को प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करती हैं। यदि विनय नीतियों के अनुसार कुछ मस्याएँ विनय निरीक्षण को कडा करके विनय में वृद्धि करना उचित मगभन्ती हैं तो कुछ मस्याएँ क्षेत्र विशेष का अनुमधान एवं प्रत्य उपाय करके विनय वृद्धि करना उचित मगभन्ती हैं। अनुमधान व प्रत्य उपाय प्रदोग करने में विशिष्ट कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। अतः संगठन मरचना में विशेषरतो पर ध्यान होगा, जबकि निरीक्षण पर ध्यान देने वाली मस्था का क्षेत्र संगठन (field organisation) का विस्तृत आधार होगा।

8 सस्था की वित्तीय स्थिति (Financial Status of Institution)—एक सस्था की वित्तीय स्थिति उन्ने विनय क्षेत्र को निर्धारित करती है। विनय क्षेत्र संगठन मरचना को निर्धारित करता है। अतः वित्तीय स्थिति अच्छी है, तो वह मस्था प्रत्यक्ष रूप में उपभोक्ताओं को मार विनय कर सकती है। ऐसी परिस्थिति में विनय संगठन विस्तृत एवं विशिष्टीकृत होगा। परन्तु यदि संस्था की वित्तीय स्थिति इतनी अच्छी नहीं है तो वह मात्र थोके व्यापारी को ही बेचेगी। इससे संगठन सरल एवं छोटा होगा।

9 प्रथाएँ एवं परम्पराएँ (Customs and Traditions)—एक मस्था की कुछ प्रथाएँ एवं परम्पराएँ होती हैं, कुछ मस्थाएँ प्रथाएँ एवं परम्परा के अनुसार थोके व्यापार ही करती चली आ रही है एवं वे अतः भी थोके व्यापार ही करती हैं और संगठन का स्वरूप भी छोटा एवं सरल होता है। इसी प्रकार कई मस्थाएँ अपनी प्रथाएँ व परम्परा के अनुसार फुटकर व्यापार ही करती हैं तो उनका विनय संगठन विस्तृत होता है। कुछ मस्थाएँ परम्परानुसार कुछ विशेषों को रखती हैं तो कुछ आवश्यकता होने हुए भी विशेषों को स्थान नहीं देती हैं। इसी प्रकार यदि बाजार में उसी मस्था को भी उसी संगठन मरचना का प्रयोग करना पड सकता है।

10. प्रबंधकी की नीतियाँ (Managerial Policy)—प्रत्येक सभी अधिकारों को अपने हाथ में रखना चाहता है अथवा सम्बन्धित अधिकारियों को प्रत्यायोजन (Delegation) करना चाहता है अथवा विकेन्द्रीकरण करना चाहता है। संगठन मरचना इन सभी बातों से भी प्रभावित होती है।

### विनय संगठन के सिद्धान्त (Principles of Sales Organisation)

ब्रेच (Brech) के अनुसार “यदि किसी संगठन की मरचना के लिये किसी व्यवस्थापक विधि का होता आवश्यक है, तो कुछ सर्वमान्य सिद्धान्त अवश्य होने

चाहिये।<sup>1</sup> यद्यपि विक्रय संगठन संरचना के लिए किन्हीं विशिष्ट सिद्धान्तों का निर्माण अब तक नहीं किया गया है। परन्तु विक्रय संगठन भी किसी अन्य संगठन की भांति ही एक संगठन है। अतः एक संगठन के सिद्धान्तों के आधार पर विक्रय संगठन के निम्नांकित सिद्धान्त है —

1. उद्देश्य का सिद्धान्त (Principle of Objective)—“संगठन के प्रत्येक विभाग एवं उपविभाग के उद्देश्य निश्चित तथा व्यवसाय के उद्देश्यों के अनुरूप होने चाहिये।” (Each part and sub-division of organisation should be the expression of definite purpose in harmony with the objectives of the undertaking) अतः विनय संगठन के प्रत्येक विभाग एवं उपविभाग के उद्देश्य भी निश्चित होने चाहिये। साथ ही साथ, ये उद्देश्य संस्था के सम्पूर्ण उद्देश्यों के अनुरूप ही होने चाहिये।

2. वित्तिष्ठीकरण का सिद्धान्त (Principle of Co ordination)—इस सिद्धान्त के आधार पर विनय संगठन की अधिकाधिक कार्य कुशलता प्राप्त करने के दृष्टिकोण में एक कर्मचारी को बड़े कार्य सौंपना चाहिये, जिसमें वह कुशल हो। इस सिद्धान्त के पालन से कम से कम खर्च पर उद्देश्यों को अधिकाधिक कुशलता से प्राप्त किया जा सकता है।

3. समन्वय का सिद्धान्त (Principle of Co-ordination) मूनी तथा रैले (Mooney and Railey) के अनुसार “सभी संगठनों का अन्तिम उद्देश्य सरलता से सुन्दर समन्वय करना होता है।” (The final objective of all organisations is smooth and effective coordination) अतः विक्रय संगठन के प्रत्येक विभाग तथा कर्मचारियों में समन्वय स्थापित होना आवश्यक है। इसके विनय प्रतिरिक्त संगठन व संस्था के अन्य विभागों में भी समन्वय स्थापित होना आवश्यक है।

4. ‘नियन्त्रण के विस्तार का सिद्धान्त’ (Principle of Span of Control)—‘नियन्त्रण के विस्तार (Span of Control) से आशय कर्मचारियों की उस संख्या से है, जिसका प्रबन्धक द्वारा कुशलता पूर्वक नियन्त्रण किया जा सके। इस सिद्धान्त के प्रतिपादक ग्रेकुनास (Graunas) हैं। उनके अनुसार ‘कोई भी अधिकारी प्रत्यक्ष रूप से पाच और अधिक से अधिक उच्च-अधीनस्थों से अधिक का निरीक्षण नहीं कर सकता।’ संगठन के सिद्धान्तों के प्रतिपादक कॉल एल उर्विक (Col L. Urwick) ने स्पष्ट शब्दों में कहा है कि “उच्च अधिकारियों के सहायक कर्मचारियों की आदर्श संख्या चार है तथा संगठन के निम्न स्तर जहाँ पर कार्यों का निष्पादन किया जाता है, वहाँ निरीक्षण, यह संस्था आठ से बाह्य हो सकती है।”

1 “If there is to be systematic approach to the formation of organisation structure, there ought to be a body of accepted principles.” E. F. L. Breach, Organisation. The Framework of Management p 72.

अतः विन्ध्य संगठन की संरचना में विन्ध्य प्रारम्भिक को नियन्त्रण के विस्तार के सम्बन्ध में इन बातों को ध्यान में रखना चाहिये।

5 व्याख्या का सिद्धान्त (Principle of Definition)—टेलर (Taylor) के अनुसार 'प्रत्येक संगठन में प्रत्येक स्थिति स्पष्ट रूप से लिखित होनी चाहिये। (Every position in every organisation should be clearly prescribed in writing) विन्ध्य संगठन के विन्ध्य व्यक्ति या क्या काम करना है तथा उसके क्या क्या अधिकार एवं दायित्व होंगे। इनके अतिरिक्त संगठन में एक दूसरे के कर्मचारी के बीच क्या सम्बन्ध होंगे। इस बात की स्पष्ट रूप में व्याख्या कर लनी चाहिये। इसमें प्रत्येक का कार्य अपने अपने प्रायः होगा और कोई भी एक दूसरे के क्षेत्र में हस्तक्षेप नहीं कर सकेगा।

6 आदेश का सीमानिष्ठ सिद्धान्त (Principle of Scalar Organisation)—यह संगठन में ऊपर से नीचे तक की शीर्षाचारिक अधिकार रेखा स्पष्ट होनी चाहिये। विन्ध्य संगठन में यह स्पष्ट होना चाहिये कि कौन व्यक्ति किसकी अधीनता में कार्य करेगा। अधिक स्पष्टता की दृष्टि से एक विन्ध्य संगठन के उच्चाधिकारियों निम्नाधिकारियों एवं कर्मचारियों के प्राप्ति सम्बन्धों को स्पष्ट करना चाहिये।

7 आदेश की एकरूपता का सिद्धान्त (Principle of Unity of Command)—यह सिद्धान्त के अनुसार एक व्यक्ति एक ही समय में दो अधिकारियों की सेवा नहीं कर सकता। (No man can serve two bosses at the same time) संगठन के मुद्दानुसार के लिए एक व्यक्ति को एक ही अधिकारी से आदेश प्राप्त होना चाहिये। जब एक में अधिक अधिकारियों से आदेश मिलते हैं तो वह किसी भी अधिकारी द्वारा माप गये कार्य को उचित रूप में पूरा नहीं कर सकेगा। अतः संगठन का उद्देश्य भी प्राप्त नहीं होगा।

8 अधिकार एवं दायित्व का सिद्धान्त (Principle of Authority and Responsibility)—यह सिद्धान्त यह बताता है कि 'अधिकार एवं दायित्व साथ-साथ सौते चाहिये।' (Authority should be coupled with responsibility) कर्त्ता दायित्व निरधारित करने में कार्य पूरा नहीं हो सकता। इन दायित्वों को पूरा करने के लिए अधिकार का दिया जाना भी आवश्यक है। यदि अधिकार एवं दायित्व दोनों समानुपात में भी दिये गये ता भी कोई भी व्यक्ति कुछ कार्य नहीं कर सकेगा।

9 अन्तिम दायित्व का सिद्धान्त (Principle of ultimate Responsibility)—यह सिद्धान्त के अनुसार "अधीनस्थों के कार्य के लिए उच्चाधिकारियों का अन्तिम दायित्व होना आवश्यक है।" ("The responsibility of higher authority for the acts of its subordinates is absolute") यद्यपि

विनिश्चीकरण के सिद्धान्त का पालन कर कार्यों का विभाजन कर दिया जाता है, तथा अधिकार एवं कर्तव्यों को भी निर्धारित कर दिया जाता है, परन्तु अन्तिम दायित्व अधीनस्थों के अधिकारियों का रहना चाहिये ।

**10. अपवाद का सिद्धान्त (Principle of Exception)**—इस सिद्धान्त का प्रतिपादन वैज्ञानिक प्रबन्ध के जन्मदाता टेलर (F W Taylor) ने किया था । इस सिद्धान्त के अनुसार दिन-प्रतिदिन के कार्यों के करने के लिए प्रशिक्षणों को अधिकार द दिये जाने चाहिये तथा सरवादपूर्ण एवं महत्वपूर्ण मामलों पर निर्णय करने के कार्य उच्च अधिकारियों पर छोड़ देने चाहिये ।<sup>1</sup>

**11. एकात्मक निर्देश का सिद्धान्त (Principle of Unity of Direction)** प्रत्येक व्यावसायिक मस्या को एक ही योजना होनी चाहिये और उनमें विषय संगठन के प्रत्येक विभाग की इसी योजना के अनुसार कार्य करना चाहिये ।

**12. अनुत्पत्ता का सिद्धान्त (Principle of Homogeneity)**—एक कुशल विषय संगठन संरचना के लिए यह भी महत्वपूर्ण है कि संगठन के विभिन्न पदाधिकारियों के अधिकार एक दूसरे से न टकरायें । साथ ही साथ हमारे संगठन के अधिकारियों के अधिकार में भी न टकरायें । समान दायित्व वाले अधिकारियों के अधिकार भी समान ही होने चाहिये । अनुत्पत्ता होने से ही कार्यों का समुचित निष्पादन संभव होता है ।

**13. सरलता का सिद्धान्त (Principle of Simplicity)**—विषय संगठन का ढांचा सरल हो, ताकि प्रत्येक कार्य के निष्पादन में कम से कम समय एवं खर्च लगे । सरलता के अभाव में सन्देशों के आदान-प्रदान में भी कई कठिनाइयाँ सामने आती हैं ।

**14. सरलता का सिद्धान्त (Principle of Continuity)**—विषय संगठन वह प्रक्रिया है, जो निरन्तर चलती है । अतः एक विषय संगठन ऐसा होना चाहिये जो व्यवसाय की आवश्यकताओं को निरन्तर पूरा कर सके । इन उद्देश्यों से संगठन संरचना ऐसी हो कि मस्या की आवश्यकतानुसार इसमें परिवर्तन किया जा सके तथा इस प्रकार परिवर्तन करते समय संगठन के कार्यों में कोई क्षति उत्पन्न न हो ।

**(15) समुचितता का सिद्धान्त (Principle of Appropriateness)**—

1. 'According to this concept, decisions which recur frequently should be reduced to a routine and delegated to subordinates, leaving more important issues and exceptional matter to superiors' W Warren Haynes and Joseph L Masue, Management, Analysis, Concepts and Cases p 41



संगठन संरचना संस्था के उद्देश्यों को ध्यान में रखकर ही बननी चाहिये। इस सिद्धान्त का प्रतिपादन फेयोल (Fayol) ने किया है। फेयोल (Fayol) द्वारा प्रतिपादित इस सिद्धान्त के अनुसार मानवीय एवं भौतिक संगठन उपक्रम के उद्देश्य, साधन एवं आवश्यकताओं के अनुरूप होना चाहिये।<sup>1</sup>

(16) लचीलेपन का सिद्धान्त (Principle of Flexibility)—एक विनियम संगठन की संरचना लचीली होना चाहिये, ताकि आवश्यकतानुसार उसे बदला जा सके एवं संगठन की कार्यकुशलता में वृद्धि की जा सके।

### विक्रय संगठन का विभागीयकरण (Departmentalization of Sales Organisation)

विभागीयकरण के आधार (Basis of departmentalisation)—माधारणतः विनियम संगठन का विभागीयकरण निम्न आधारों पर किया जा सकता है—

- 1 वस्तु (Product) के आधार पर
- 2 ग्राहकों (Customer) के आधार पर
- 3 क्षेत्र (Territory) के आधार पर
- 4 कार्यों (Functions) के आधार पर
- 5 संयुक्त आधार पर (Combination of above)

इनका नीचे विस्तार में वर्णन किया है।

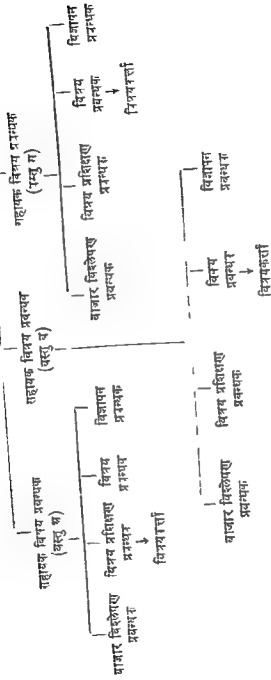
#### 1 वस्तु के आधार (On the basis of Product)—

विक्रय संगठन का विभागीयकरण वस्तु के आधार पर तब किया जाता है जब वि. संस्था कई प्रकार की वस्तुओं का निर्माण करती है। यह संस्था प्रत्येक प्रकार की वस्तु के लिए अलग-अलग तकनीकी स्टाफ की नियुक्ति करती है और प्रत्येक वस्तु का विभाग अपने आप आत्म-निर्भर होता है। इस प्रकार के विभागीयकरण का प्रयोग एक चार्ट दिया जा रहा है—

1 "Fayol favoured the principle of appropriateness, that seeks to fit the human and needs of undertaking." W. Warren Haynes and Joseph L. Massie Management Analysis, Concept and Cases p. 43

# घाटें--वस्तुओं के आधार पर विभागीकरण

## जनरल विनय प्रवन्धक



## लाभ (Advantages)

- 1 प्रत्येक वस्तु को समान स्तर का महत्व मिलता है।
- 2 प्रत्येक विभाग का रिजिस्ट्रि मबाने मिलती हैं।
- 3 विनिष्टिकरण T राग्न मिनव्ययता को प्रोत्साहन मिलता है।
- 4 एक दूसरे बाधों म हस्तक्षेप की सम्भावना कम रहती है।

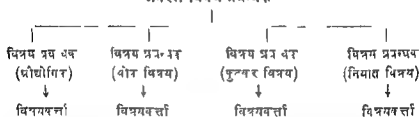
## दोष (Disadvantages)

- 1 समान वस्तु बठिन हो जाता है।
- 2 प्रत्येक वस्तु का पर्याप्त उत्पादन T हो तो विनिष्टिकरण T प्रणि दवाइ लागत म वृद्धि हो जायगी।

## 2. ग्राहकों के आधार पर (On the basis of Customers)

जब किसी विषय संगठन का विभागीकरण ग्राहकों के आधार पर किया जाता है, तो ग्राहकों के आधार पर विभागीकरण कहा जाता है। इस इस विभाग विधिया के आधार पर विभागीकरण (Departmentalization on the basis of Distribution Channels) भी कह सकते हैं। इस प्रकार T विभागीकरण का सबसे निम्न प्रकार का होगा -

### जनरल विषय प्रबन्धक



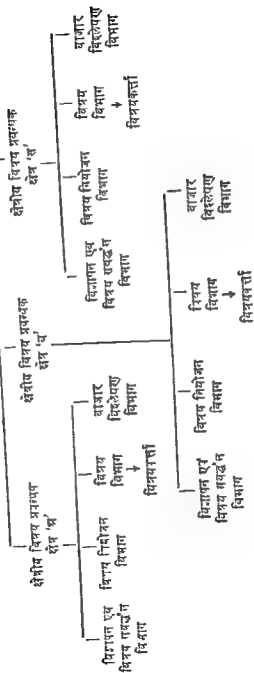
**लाभ एवं दोष (Advantages and Disadvantages)**—इस प्रकार के विभागीकरण से हमारे पास लाभ यह है कि प्रत्येक प्रकार के ग्राहकों को विनिष्टि विषयकर्ता की समाने उपलब्ध हो जाती हैं। परन्तु दूसरी ओर इस विनिष्टिकरण का कारण यह अधिक होता है जो छोटे ग्राहकों की समस्या के लिए सम्भव नहीं है।

## 3 क्षेत्र के आधार पर (On the basis of Territory)

जब समस्या का विषय क्षेत्र राष्ट्रीय पथ अंतर्राष्ट्रीय होता है तो क्षेत्रीय आधार पर विभागीकरण होता है। इस आधार पर जब विभागीकरण किया जाता है तो प्रत्येक क्षेत्र के लिए अलग से सभी आवश्यक विभागों का निर्माण किया जाता है। प्रत्येक क्षेत्र के अलग-अलग समस्याओं का निराकरण करते हैं। इस प्रकार T विभागीकरण के प्रयोजन करने वाला चार्ट अग्रविकृत है —

# चाटें—क्षेत्र के आधार पर विभागीकरण

## जनरल विक्रय प्रबन्धक



### लाभ (Advantages)

1. निर्ययवर्ती पर पूर्ण नियंत्रण प्राप्त रहता है।
2. आन्तरिकी के साथ उत्तम प्रकार से सम्बन्ध है।
3. मातापिता व्यय में बड़ी सम्भावना होती है।
4. प्रशिक्षणार्थी में निर्यय प्राप्त की जा सकती है।
5. स्वयंसेवा सम्प्रदाय का अन्तर्गत नियंत्रण सम्भव है।

### होष (Disadvantages)—

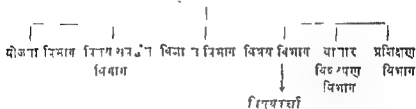
1. अधिक व्यय होने लगती है।
2. नियंत्रण की सम्भवताएँ खरी हो जाती हैं।
3. सम्भव भी रहित हो जाता है।

### 4. कार्य के आधार पर (On the basis of Functions)

जब विषय विभागों के आधार पर नियंत्रण व्यवस्था है विभागीकरण किया जाता है तो कार्य के आधार पर विभागीकरण रहता है। निर्यय नियंत्रण जैसे— निर्यय विभाग अनुसंधान विभाग निर्यय विभाग योजना आदि आदि। इस प्रकार से विभागीकरण का विषय बतलाना होता है—

#### जनरल नियंत्रण प्रयत्न

↓  
नियंत्रण प्रयत्न



### लाभ (Advantages)

1. मातापिता में नियंत्रण रहती है।
2. आन्तरिकी के साथ सम्बन्ध रहती है।
3. नियंत्रण रहती है।
4. नियंत्रण विभाग में नियंत्रण रहती है।
5. मातापिता में नियंत्रण सम्भव है।
6. मातापिता में नियंत्रण रहती है।

### होष (Disadvantages)—

1. नियंत्रण का कार्य भार अधिक रहता है।
2. सम्भवताएँ निर्यय उत्तम विभाग पर नियंत्रण रहती है दिया जा सकता है।

3 एक विभाग की साल फीताशाही से सस्या का सम्पूर्ण कार्य ठप्प हो जाता है।

**संयुक्त आधार पर (Combination Approach) :**

जित कम्पनी का व्यावसायिक क्षेत्र विस्तृत होता है, निर्मित वस्तुओं की सस्या भी बहुत अधिक होती है, विनिष्ठीकरण की आवश्यकता होती है, वितरण विधिया भी विभिन्न प्रकार की प्रयोग में लाई जाती हैं, वहाँ संयुक्त आधार पर विभागीकरण किया जाता है।

**लान एव दोष (Advantages and Disadvantages)** इस प्रकार से विक्रय संगठन का विभागीकरण करने से उपर्युक्त चारों प्रकार के लाभ एव दोष आ जाते हैं। परन्तु इसने कुछ और महत्वपूर्ण समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं, वे निम्नलिखित हैं —

- 1 अन्तर कम्पनी संदेश-वाहक की समस्याएँ।
- 2 रेखा एव विनिष्ठ कर्मचारी सम्बन्धित समस्याएँ।
- 3 समन्वय की समस्याएँ।

### विक्रय संगठन के प्रकार तथा स्वरूप (Types of Forms of Sales Organisation)

एक विक्रय संगठन निम्न चार प्रकार से संगठित किया जा सकता है—

- 1 रेखा अथवा सम्भवत् संगठन।
- 2 रेखा एव कर्मचारी संगठन
- 3 नियामक संगठन
- 4 समिति संगठन

नीचे इन चारों प्रकार के संगठनों का विस्तार से वर्णन किया जा रहा है—

### रेखा या सम्भवत् संगठन (The Line Sales Organisation)

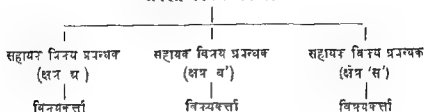
रेखा संगठन वह है जिसमें सभी दायित्व विनय प्रबन्धक में केन्द्रित होते हैं और अधिकार उससे (विनय प्रबन्धक से) सीधी रेखा में व्यक्तिगत विनयकर्ता तक पहुँचते हैं।<sup>1</sup>

स्पष्ट है कि रेखा विक्रय संगठन में विनय प्रबन्धक अपने अधिनार्थों का प्रत्यायोजन (Delegation) रेखा-बद्ध रूप में करता है। अतः प्रत्येक कर्मचारी अपने निवृत्तम अधिकारी से आदेश प्राप्त करता है। इसी प्रकार अपन कार्य की रिपोर्टें

1. 'The line type of organisation is one in which the responsibility centres in a sales manager or other sales executive and authority flows in a straight line from him to the individual sales men' Bertrand R. Calfield<sup>2</sup> Sales Administration, Principles and Problems p 76.

भी अपने निकटतम अधिकारी को ही देता है। ऐसा विषय संगठन को चार्ट द्वारा निम्न प्रकार से प्रदर्शित किया जा सकता है —

### जनरल विक्रय प्रबन्धक



### रेखा विनय संगठन की विशेषताएँ (Characteristics of Line Organisation) —

1. आदेश रेखावद्ध रूप में ऊपर से नीचे की ओर प्राप्त है।
2. सभी अन्तिम दायित्व जनरल विनय प्रबन्धक से केन्द्रित होते हैं।
3. आदेश केवल एक ही अधिकारी से प्राप्त होता है।
4. प्रबन्धक अपने-आपने निकटतम अधिकारी से आदेश प्राप्त करता है।
5. इस प्रकार के संगठन में विमिश्रितकरण का अभाव होता है।

### लाभ (Advantages) —

1. यह मितव्ययी है।
2. इस प्रकार की संगठन संरचना सरल है।
3. अधिकारों का केन्द्रीकरण किया जा सकता है।
4. उसमें शीघ्र निर्णय व कार्यान्वयन सम्भव है।
5. उत्तरदायित्वों में बचना कठिन होता है अर्थात् उत्तरदायित्व निश्चित होते हैं।
6. प्रत्यक्षीय योग्यता का विश्वास होता है।
7. एकात्मक नियन्त्रण बना रहता है।
8. इसमें लचीलापन (Flexibility) पाया जाता है, जिससे परिवर्तन जल्दी सम्भव है।
9. उत्कृष्टता का अनुशासन बना रहता है।
10. नियन्त्रण सरल एवं प्रभावशाली होता है।
11. लाल पीताशाही का प्रभाव होता है।
12. शीघ्र सवादवाहन सम्भव है।
13. विनयकर्त्ताओं से प्रत्यक्ष सम्बन्धों का निर्माण सम्भव है।
14. विनयकर्त्ताओं का मनोबल बढ़ता है एवं कार्य की प्रगति मिलती है।
15. बाधाएँ का समन्वय सरलता से किया जा सकता है।

### दोष (Disadvantages) —

- 1 पर्याप्त विशिष्टीकरण सम्भव नहीं हो पाता है ।
- 2 विनय प्रबन्धक पर उत्तरदायित्व का भारी बोझ हो जाता है ।
- 3 बहुत योग्य, क्षमतावान एवं सर्वसम्पन्न गुणों वाले व्यक्ति की आवश्यकता पड़ती है जिसका मिलना कठिन है ।
- 4 पर्याप्त लोच का अभाव होता है ।
- 5 विनय प्रबन्धक के चले जाने पर सारा माठन अस्त व्यस्त हो जाता है ।
- 6 अधीनस्थों में प्रबन्धकीय योग्यता का विकास नहीं हो पाता ।
- 7 अधीनस्थों में प्रबन्धकीय क्षमता का विकास न होने के कारण उनकी पदोन्नति के अवसर समाप्त हो जाते हैं ।
- 8 सभी अधीनस्थ अपने अधिकारियों के कहने पर चलते हैं ।
- 9 बड़ी कम्पनियों के लिए इस प्रकार का स्वरूप अनुपयुक्त होता है ।
- 10 एकाकी एवं जल्द निरर्थक कभी-कभी घातक मिड होते हैं । (Haste makes waste)

उपयुक्तता (Sustainability) — ग्लोबल विक्रय संगठन कुछ विशिष्ट दशाओं में ही उपयुक्त रहता है, जो निम्न प्रकार है —

- 1, जब विनय कार्य बहुत ही सीमित हो ।
- 2 कर्मचारियों की संख्या सीमित हो ।
- 3 विशिष्ट ज्ञान की आवश्यकता न हो ।
- 4 कर्मचारी अनुशासित हो ।

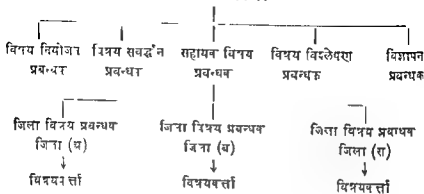
### रेखा एवं कर्मचारी विनय संगठन (Line and Staff Sales Organisation)

रेखा व कर्मचारी विनय संगठन वह संगठन है, जिसमें विनय प्रबन्धक को एक कम्पनी के विनय प्रशासन में सहाय के लिए कुछ विनय क्षेत्रों जैसे—योजना, अनुसंधान सारिपकी, इंगिनियरिंग, सर्वेक्षण एवं प्रशिक्षण में विशिष्ट ज्ञान वाले कर्मचारी दिये जाते हैं।<sup>1</sup> स्पष्ट है कि रेखा व कर्मचारी विनय संगठन में भी अधिकार जनरल विनय प्रबन्धक से ही केन्द्रित होते हैं परन्तु उनके द्वारा विनय कर्त्ताओं को दिये जाने वाले आदेश एवं निर्देश कुछ कार्यात्मक विशेषज्ञों (Functional Experts) की तकनीकी सलाह पर आधारित होते हैं, जिसके लिए कार्यात्मक विशेषज्ञ उत्तरदायी होते हैं ,

1. "The line and staff type of organization is one in which the sales manager is given a staff of specialists in such sales field as planning, research, statistics, engineering promotion and training to advise him in administering the sales of the company Bertrand R. Canfield op cit p 78



## [अं-रेखा एवं क्रमचारी विक्रय संगठन] विपणन विभाग प्रवन्धन



### विशेषताएँ (Characteristics) —

- (1) इसमें विपणन प्रवन्धन को कार्यात्मक विशेषज्ञों की सलाह मिल जाती है।
- (2) इसमें इन कार्यात्मक विशेषज्ञों की सलाह किसी भी सम्बन्धित निर्णय में प्रयोग में लाई जा सकती है।
- (3) ये कार्यात्मक विशेषज्ञ अपनी अपनी सलाह के लिए पूर्ण रूप से उत्तरदायी होते हैं।
- (4) इसमें विपणन प्रवन्धन किसी भी कार्यात्मक विशेषज्ञ की सलाह को मानने के लिए बाध्य नहीं है। केवल स्पष्टता से ही इनकी सलाह मानता है।
- (5) इसमें निम्न अधिनियम लागू होते हैं।
- (6) पर्याप्त विशिष्टीकरण सम्भव है।
- (7) इसमें विपणन प्रवन्धन के कार्य का बोझ हल्का हो जाता है।
- (8) इसमें भी काफी आदेश एवं निदेश जारी करने के लिए प्रवन्धन से ही प्रमत्त विपणन रत्ताओं तक पहुँचते हैं।

### लाभ (Advantages) —

- (1) यह प्रवन्धन को जल्द एवं अच्छा कार्य निष्पादन में सहायता प्रदान करता है।
- (2) यह विशिष्टीकरण के लाभ प्रदान करता है।
- (3) जारी विपणन प्रवन्धन के कार्य का बोझ हल्का हो जाता है।
- (4) यह प्रवन्धनीय योग्यता का विभाग बनाता है।
- (5) गुप्त जानकारी को पदोन्नति में अवरुद्ध करता है।

(6) इसमें पर्याप्त लोच पायी जाती है, जिससे व्यवसाय के बढ़ने पर बिना किसी बाधा के परिवर्तन सम्भव है।

(7) मितव्ययता जाना सम्भव है।

(8) निर्णय शीघ्र एवं अच्छे लिये जाते हैं।

(9) अधिकार केन्द्रित रहते हैं।

**होष (Disadvantages)—**

1. नियात्मक विशेषज्ञों में मतभेद उत्पन्न हो जाता है।

2. नियात्मक विशेषज्ञों की नियुक्ति, छोटी सस्यामों को अधिक खर्चीली पड़ती है।

3. हममें उत्तरदायित्व किमी पर थोपना कठिन है।

4. क्रियात्मक विशेषज्ञों की सलाह का प्रयोग विक्रय प्रबन्धन की दृष्टि पर होता है।

5. कार्यों के निष्पादन में प्रायः समय अधिक लग जाता है।

6. समन्वय की समस्या का जन्म होता है।

**उपयुक्तता (Suitability)—**इस प्रकार के संगठन संरचना की उपयोगिता निम्न प्रकार की सस्यामों के लिये है —

1. जो सस्यामें बहुत बड़ी एवं मध्यम आंश की हैं।

2. जिन सस्यामों में विनियमकर्ताओं की संख्या पर्याप्त है।

3. जिस संस्था द्वारा कई वस्तुएँ बनाई जाती हैं।

### क्रियात्मक प्रक्रिया संगठन

(Functional Type of Sales Organisation)

क्रियात्मक विनियम संगठन एफ० डब्ल्यू० टेलर (F W Taylor) द्वारा प्रतिपादित वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्तों पर आधारित है। एल के जॉनसन (L K. Johnson) के अनुसार "क्रियात्मक संगठन वह संगठनात्मक व्यवस्था है जिसे अधिकार की रेखाएँ कई नियात्मक विशेषज्ञों के मध्य होती हुई कार्यकारी कर्मचारियों तक पहुँचती हैं, अधिकार का प्रत्येक स्तर योजना एवं अपने अधीनस्थों के सम्पूर्ण नहीं बल्कि कुछ कार्यों के नियन्त्रण के लिए उत्तरदायी होता है।" इस प्रकार के संगठन

1. A functional type of organisation is an organisational arrangement in which lines of authority run from several functional experts to each non-supervisory employee with each level of authority being responsible for the planning and execution of some but not all of the functions performed by subordinates. L. K. Johnson op cit p 335

म विशेषज्ञ स्वयं सीधे अपने विशिष्ट क्षेत्र से सम्बन्धित आदेश एवं निर्देश कार्यकारी कर्मचारियों को देते हैं।

**विशेषतायें (Characteristics) —**

- 1 प्रत्येक विशिष्ट कार्य के लिए विशेषज्ञ होता है।
- 2 विशेषज्ञ ही स्वयं आदेश एवं निर्देश देते हैं।
- 3 इसमें विशिष्टीकरण पर्याप्त मात्रा में होता है।
- 4 प्रत्येक विशेषज्ञ अपने विशिष्ट क्षेत्र से सम्बन्धित ही आदेश एवं निर्देश

देता है।

**गुण (Advantages)—**

- 1 विशिष्टीकरण के सभी लाभ प्राप्त हो जाते हैं।
  - 2 यह अनरल विषय प्रबन्धक को तकनीकी कार्यों के बोझ से मुक्त कर
- देता है।
- 3 निर्णय सरल एवं जल्दी लिये जा सकते हैं।
  - 4 निर्णयों का दीर्घ कार्यान्वयन सम्भव हो जाता है।
  - 5 विशिष्ट ज्ञान का पूर्ण उपयोग करके भित्थिता लायी जा सकती है।

**दोष (Disadvantages) —**

- 1 इसमें आदेश की एकात्मकता नहीं रहती है।
  - 2 विभिन्न विशेषज्ञों से आदेश मिलने से कार्यों में बाधा आती है।
  - 3 इससे विषयकर्त्ताओं पर आदेशों एवं निर्देशों का अनावश्यक बोझ पड़
- जाता है।
- 4 अधिकारों का केन्द्रीकरण नहीं हो पाता है।
  - 5 इसमें समन्वय की सम्भीर समस्या खड़ी हो जाती है।
  - 6 एक दूसरे विशेषज्ञ के क्षेत्र में हस्तक्षेप की सम्भावना बढ़ जाती है।
  - 7 उत्तरदायित्व से बचो की भावना का विकास हो जाता है।
  - 8 आपस में मतभेदों के बढ़ने की सम्भावना बढ़ जाती है।
  - 9 छोटी मस्याओं के लिए अनुपयुक्त रहता है।

**उपयुक्तता (Suitability)—**यह विभिन्न प्रकार की औद्योगिक संस्थाओं के लिए उपयोगी है—

- 1 जो समस्याएँ बहुत बड़ी हो।

- 2 जिन समस्याओं में पर्याप्त मात्रा में विशिष्टीकरण किया जाना लाभप्रद हो।

### समिति विक्रय संगठन

(Committee Type Sales Organisation)

प्रायः समिति विक्रय संगठन किसी विक्रय संगठन का सम्पूर्ण आधार नहीं बनती है, बल्कि यह किसी संगठन के ढांचे के साथ जुड़ी रहती है। समितियों का

कार्य प्रायः निर्धारण एवं नियोजन करना होता है। इसका वास्तविक क्रियान्वयन का दायित्व व्यक्तिगत रूप से सम्बन्धित प्रबन्धकों का ही होता है। इन समितियों में जनरल विक्रय प्रबन्धक सम्बन्धित विशेषज्ञों को सम्मिलित किया जाता है। नभी-कभी केवल विशेषज्ञों की ही समितियाँ बनाई जाती हैं। उदाहरणार्थ, एक संस्था अपने यहां विक्रय प्रशिक्षण समिति बनाती है, तो इसमें प्रायः जनरल विक्रय प्रबन्धक, विक्रय प्रशिक्षण प्रबन्धक एवं कुछ अन्य प्रबन्धक व सहायक सम्मिलित हो सकते हैं। ये सभी समय-समय पर मिलकर नीतियों एवं योजनाओं का निर्धारण करते हैं। परन्तु वास्तव में इन नीतियों एवं योजनाओं का क्रियान्वयन विक्रय प्रशिक्षण अधिकारी का ही होता है। इसी प्रकार विक्रय समूहन में अन्य विभिन्न समितियाँ जैसे ग्राहक समिति, वस्तु समिति, विज्ञान समिति आदि बनायी जा सकती हैं।

#### लाभ (Advantages)—

- 1 सहयोग एवं सहकारिता को बल मिलता है।
- 2 समन्वय करना सरल होता है,
- 3 ठोस (Solid) निर्णय लिये जा सकते हैं।
- 4 विशिष्ट ज्ञान का लाभ मिलता है।
- 5 गूढ़ मामलों पर विचार करना सरल होता है।
- 6 निर्णय शीघ्रता से लिये जा सकते हैं।
- 7 सन्देशवाहन सरल होता है।
- 8 नय विचारों का विकास होता है।
- 9 निर्णय उद्देश्य से सीधे सम्बन्ध रखने वाले होते हैं।

#### होष (Disadvantages)—

- 1 अधिक धन व्यय होता है।
  - 2 यद्यपि निर्णय एक साथ बैठकर शीघ्र लिये जा सकते हैं, परन्तु सभी प्रभावकारियों को एकत्रित करने में काफी समय लग जाता है।
  - 3 गलत निर्णय हो जाने पर किसी व्यक्ति विशेष पर उत्तरदायित्व डालना कठिन होता है।
  - 4 समिति की कार्यवाही में लगने से सम्बन्धित प्रबन्धक के समय की हानि होती है।
  - 5 प्रायः समिति के अध्यक्ष ही बात मान ली जाती है। अतः विशिष्ट निर्णय सम्भव हो पाते।
  - 6 समिति में राजनीति आने का भय बना रहता है।
  - 7 छोटी एवं मध्यम प्रकार की संस्थाओं के लिए अनुपयुक्त है।
- उत्तम्युक्तता (Sustainability)—समिति विक्रय समूहन का निर्माण बड़ी उचित रहता है, जहाँ विक्रय क्षेत्र काफी विस्तृत हो तथा बहुत ही अधिक विशिष्टीकरण की आवश्यकता हो।

## अच्छे विक्रय संगठन के लक्षण

### (Attributes of a good Sales Organisation)

उपरोक्त वर्णित विनय संगठन के विभिन्न स्वरूपों में से किसी भी स्वरूप का चुनाव किया जा सकता है परन्तु संगठन की संरचना में लोच (Flexibility) आवश्यक होनी चाहिये। भविष्य में संस्था के विकास के साथ संगठन संरचना में परिवर्तन करने में किसी भी प्रकार कठिनाई न हो, इस बात को ध्यान में रखकर ही विनय संगठन संरचना करनी चाहिये। इसके अतिरिक्त संगठन संरचना करते समय विक्रय संगठन संरचना के सिद्धान्तों का भी पर्याप्त रूप से पालन करना चाहिये।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. विनय संगठन की परिभाषा दीजिये तथा यह बताइये कि विनय संगठन के क्या उद्देश्य होते हैं ?  
Define sales organisation and state the objectives of a sales organisation.
2. व्यावसायिक उपक्रम में विनय संगठन के महत्त्व को विस्तार समझाइये।  
Discuss in detail importance of sales organisation in a commercial undertaking.
3. एक विनय संगठन संरचना को प्रभावित करने वाले तत्वों का उल्लेख कीजिये।  
Describe the factors influencing structure of sales organisation.
4. विनय संगठन के विभिन्न सिद्धान्तों का वर्णन कीजिए।  
Discuss the various principles of sales organisation.
5. विनय संगठन के विभागीकरण के कौन कौन से आधार हैं ? प्रत्येक के लाभ-दोषों का वर्णन कीजिये।  
(Ilyr Com, 1975)  
What are the bases of departmentalization of sales organisation? Narrate the advantages and disadvantages of each of them.
6. विक्रय संगठन कितने प्रकार के होते हैं ? प्रत्येक के लाभ-दोषों का वर्णन कीजिए।  
What are the type of sales organisation? Narrate advantages and disadvantages of each of them.

## विक्रय प्रबन्धक के कार्य (Role of a Sales Manager)

*"Sales manager is responsible for all field sales activities and for the maintenance of an adequate field sales organisation"*  
—Aspley and Harkness

---

उस युग में, जबकि व्यावसायिक संस्था की प्रमुख समस्या माल के उत्पादन की ही थी, विक्रय की कोई समस्या न थी, विक्रय प्रबन्धक का कोई विशेष महत्त्व न था। उसका कार्य केवल वस्तुमाल के स्वामित्व का हस्तान्तरण अर्थात् विक्रय कार्य तक ही सीमित था, परन्तु ज्यों-ज्यों उस युग का अन्त होता गया। ह्यो ह्यो विक्रय भी समस्याओं एवं प्रतिस्पर्धा का प्रादुर्भाव होता गया। परिणामस्वरूप, विक्रय प्रबन्धक का कार्य-क्षेत्र एवं महत्त्व बढ़ता ही जाता गया। उसके इस महत्त्व का सूचक उनसे कार्य के आधार पर किया जा सकता है। उसके निम्न प्रमुख कार्य हैं।<sup>1</sup>

1 एक अच्छे क्षत्रीय विक्रय-संयोजन का निर्माण करना, उसे बनाए रखना एवं निर्देश देना।

2 निम्न के सम्बन्ध में नीतियों एवं कार्यक्रमों का निर्धारण करना एवं विपणन उपाध्यक्ष (Vice President Marketing) को सकारित करना—

- (1) विक्रय-संयोजन का प्रकार एवं प्रकार
- (ii) वस्तु के प्रकार
- (iii) वितरण माध्यम
- (iv) मूल्य
- (v) वस्तु एवं भौगोलिक क्षेत्र के अनुसार विपणन उद्देश्य
- (vi) पारिस्थितिक स्तर

(vii) कर्मचारी विकास एवं उन्नति

(viii) विनय विभाग का बजट

(ix) विज्ञापन एवं विक्रय सर्वद्वर्जन कार्य

(x) नये उत्पादों का विकास एवं वर्तमान उत्पादों का सुधार

(xi) उधार नीतियाँ (Credit Policies)

(xii) गोदाम एवं मान सुपुर्दगी विधि

3 निर्धारित नीतियों के अनुसार विनय कार्यक्रमों का निर्धारण करना एवं कार्यान्वित करना।

4 शाखाओं एवं उपशाखाओं के विनय उद्देश्य का निर्धारण कर, एक निश्चित समयवधि में उनकी उपनियमों का मूल्यांकन करना एवं उद्देश्यों के पूरा न होने पर आवश्यक कदम उठाना।

5 विनय से सम्बन्धित प्रशासनिक विधियों का निर्माण करना एवं उच्च प्रबन्धकों को सिफारिश करना।

6 विनय प्रबन्धक व अन्य अफसरों एवं कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने हेतु विनय से सम्बन्धित कार्यों के लिये मोटिव गुप्ताना।

7 विनय कर्मचारियों में भर्ती प्रतिक्षण आदि कार्यक्रमों का निर्धारण एवं निरीक्षण करना।

8 शाखाओं एवं उपशाखाओं के विनय प्रबन्धकों के यात्रा एवं विनय तर्कों की स्वीकृति देना एवं विनय खर्च नीतियों (Sales Expenses Policies) का पालन न होने पर आवश्यक कदम।

9 मस्या की प्रभावित करने वाली विनय सम्बन्धी महत्वपूर्ण बातों से उच्च प्रबन्धकों को अवगत कराना।

10 विक्रय लागत एवं व्यय के बजट (Cost & Expenses Budget) को तैयार करना एवं सिफारिश करना और स्वीकृत बजट के अनुसार कार्य करना।

11 नये उत्पादों (Product) के निर्माण तथा पुराने उत्पादों में सुधार के लिए सिफारिश करना।

12 पर्याप्त साधन एवं विनय की मात्रा को प्राप्त करना।

13 विज्ञापन एवं विक्रय सर्वद्वर्जन कार्यक्रमों में सहायता पहुँचाना और विश्व कर्मचारियों के इन कार्यों का निरीक्षण करना।

14 विनय कर्मचारियों से रिपोर्ट प्राप्त करना एवं उनकी विक्रय बजट से तुलना करना।

15 आवश्यकता पड़ने पर दूसरी कम्पनी के कर्मचारियों एवं ग्राहकों से सम्पर्क स्थापित करना।

16 विक्रय क्षेत्रों में भ्रमण करना तथा वर्तमान एवं भावी ग्राहकों से मिलना तथा शाखाओं एवं उपशाखाओं के प्रबन्धकों से भेंट करना।

17. उस मीटिंग या कान्फेस में सम्मिलित होना, जिसके लिए विपणन उपाध्यक्ष के आदेश प्राप्त हो।

18. उस मीटिंग या कान्फेस में सहायता देना, जिसके लिए विपणन उपाध्यक्ष आदेश दे।

19. विपणन से सम्बन्धित उन समस्याओं का हल करना, जो कि विपणन उपाध्यक्ष द्वारा निर्दिष्ट की गई हैं।

20. संस्था की वित्तीय नीति का विश्लेषण करना और उन मामलों पर विचार करना, जो कि शाखाओं एवं उपशाखाओं के प्रबन्धकों के कार्य-क्षेत्र में नहीं हैं।

21. शाखाओं एवं उपशाखाओं के प्रबन्धकों के माध्यम से क्षेत्र विक्रय-कर्त्ताओं (field salesmen) को प्रोत्साहित एवं प्रेरित करना।

22. शाखा एवं उपशाखाओं के प्रबन्धकों के कार्यों का निरीक्षण करना।

23. संस्था के अन्य प्रबन्धकों के साथ सहयोग एवं सहकारिता का व्यवहार करना।

24. एक अच्छे नागरिक के कर्तव्यों का पालन करना एवं उन सामाजिक कार्यक्रमों में भाग लेना जो कि संस्था के सार्वजनिक सम्बन्धों को बढ़ा करते हो।

उपरोक्त वर्णन में एक विक्रय प्रबन्धक के कार्यों को बहुत ही विस्तृत रूप में बताया गया है। परन्तु वास्तव में आधुनिक पाश्चात्य देशों में एक वित्तीय प्रबन्धक के कार्य इतने नहीं हैं। वे अब विपणन एवं विक्रय में अन्तर करने लगे हैं। उनका अब विपणन से आशय वस्तुओं को उत्पादक में उपभोक्ता तक पहुँचाना मात्र नहीं रह गया है।<sup>1</sup> वे अब विपणन की कई प्रकार से परिभाषा करते हैं। उनके अनुसार "विपणन प्रबन्ध व्यावसायिक क्रियाओं का वह क्षेत्र है, जिसमें सम्पूर्ण विपणन आदो सेन के स्तरों का निर्धारण एवं क्रियान्वयन सम्मिलित है।" इस प्रकार की विचार धारा के समर्थक विपणन के अन्तर्गत उत्पाद में सम्बन्धित योजनाओं का विश्लेषण, निर्माता एवं क्रियान्वयन विक्रय वाशरो एवं वितरण साधनों का निर्धारण, विक्रय संगठन का निर्माण विक्रय प्रबन्ध ने कार्य विभाजन एवं विक्रय सर्वजन साधनों का निर्धारण विक्रय नियन्त्रण सम्बन्धी कार्य इत्यादि को सम्मिलित करने हैं।

इस स्पष्ट है कि वे कार्य विक्रय प्रबन्धक के नहीं हैं, बल्कि एक विपणन प्रबन्धक (Marketing Manager) के हैं। विक्रय प्रबन्ध के कार्य तो इनमें से केवल कुछ ही हैं। वे कार्य विपणन प्रबन्ध की परिभाषा को समझने से ही स्पष्ट हो सकते

1 Marketing—"The performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user." Marketing Definitions, A Glossary of Marketing Terms, compiled by the Committee on Definitions of the American Marketing Association, Ralph S. Alexander, Chairman (Chicago : American Marketing Association 1960 p 13)



है। इस नवीन विचारधारा के अनुसार विनय प्रबन्ध से आशय “व्यक्तिगत विनय का नियोजन, निदधान एवं नियन्त्रण है, जिसमें भर्ती करना, चुनाव करना, सुसज्जित करना, कार्यों का निर्धारण करना, विनय क्षेत्र निर्धारित करना, निरीक्षण करना, पारिश्रमिक देना तथा उत्थरण देना, जा कि व्यक्तिगत विनय कर्मचारियों से सम्बन्धित कार्य है, सम्मिलित है।” इस प्रकार इस विचारधारा के अनुसार विनय प्रबन्ध के निम्न प्रमुख कार्य हो सकते हैं—

### 1 भर्ती करना (Recruiting)—

जब विनय विभाग के कर्मचारी संस्था को छोड़कर अन्यत्र चले जाते हैं, वर्तमान उपरब्ध कर्मचारी आवश्यकता के अनुरूप विशिष्ट ज्ञान वाले नहीं होते हैं, अथवा संस्था नई वस्तुओं का निर्माण करती है नये वाजारों में मान की खपत का क्षम तैयार करती है, विनय सबद्धों के साधनों का प्रयोग कर विनय वृद्धि करना चाहती है, तब विनय प्रबन्धक के समक्ष भर्ती करने की समस्या का जन्म होता है, यद्यपि भर्ती करने का कार्य अनेकों समस्याओं में कर्मचारी विभाग (Personal Department) को सौंपा जाता है परन्तु कई समस्याओं के यह कार्य विनय प्रबन्धक स्वयं ही करते हैं।

विनय विभाग में किसी स्थान के रिक्त होने ही, विनय प्रबन्धक को यह निर्णय लेना होता है कि किस प्रकार के कर्मचारी अथवा विनयकर्ता की आवश्यकता है। वह इस हेतु वह कार्य विश्लेषण करता है। कार्य विश्लेषण कर लने से नये आने वाले विनयकर्ताओं की योग्यता का आसानी से निर्धारण किया जा सकता है। इसके बाद विनय प्रबन्धक अपने वर्तमान विनयकर्ताओं के गुणों की जाँचता है और पुनरावलोकन करता है, किस प्रकार के गुणों वाले विनयकर्ता अधिक सफल हुए हैं। अतः भविष्य में भर्ती भी उसी प्रकार के व्यक्तियों की जाय जिससे ये विनय कार्य में सफल हो सकें।

**विनयकर्ताओं की भर्ती के स्रोत (Sources of Recruitment)**—जब विनय प्रबन्धक को यह ज्ञान हो जाता है कि विनयकर्ता को कौन-कौन से कार्य करने हैं तथा वह व्यक्तिगत रूप से कैसा होना चाहिये, तब वह विनयकर्ताओं के विभिन्न स्रोतों में से किसी भी स्रोत से विनयकर्ता की भर्ती करता है। ये प्रमुख स्रोत निम्न हैं—(i) स्वेच्छा से प्राप्त प्रार्थना पत्र (ii) वर्तमान विनयकर्ताओं के सुझाव (iii) विनयकर्ताओं का गण (iv) विज्ञापन (v) स्कूल तथा कॉलेज (vi) नियोजन कार्यालय (vii) प्रतिद्वन्दी सहार्थ (viii) अन्य कोई स्रोत

### 2 चुनाव (Selection)—

एक विनय प्रबन्धक की सफलता उसके विनयकर्ताओं पर निर्भर करती है। अतः उसे विनयकर्ताओं का चुनाव करते समय बहुत ही सावधानी बरतनी चाहिये। चुनाव करते समय निम्न विधि अपनाई जा सकती है—

(i) स्वागत (Reception)—जब एक प्रार्थी सभा में आता है, तो उसके आते ही उसे एक मेहमान की तरह वातावरण देना चाहिये तथा उसे यह महसूस नहीं होने चाहिये कि वह किसी अजनबी स्थान पर बैठा है।

(ii) प्रारम्भिक भेंटवार्ता (Preliminary Interview)—विवेक प्रबन्धक या उसका कोई अधीनस्थ इस प्रकार की प्रारम्भिक भेंटवार्ता कर सकता है। इस भेंटवार्ता में उसको सभा की स्थिति, उसके कार्य, दायित्व अधिकार, वेतन एवं अन्य सुविधाओं के बारे में अवगत कराया जाता है। इनके अतिरिक्त, प्रार्थी के बारे में प्रावश्यक सूचनाएँ भी प्राप्त की जाती हैं और यह निर्णय लिया जाता है कि प्रार्थी सभा के लिए उपयुक्त होगा या नहीं।

प्रायः ये दोनों ही स्तर अर्थात् स्वागत एवं प्रारम्भिक भेंटवार्ता व्यवहार में बहुत कम देखने को मिलते हैं। इन दोनों स्तरों का समय विज्ञापन में पूरा हो जाता है। परन्तु जब प्रार्थी से सभा द्वारा आवेदन न मागे गये हों और प्रार्थी स्वच्छता से आवेदन करना है तो ये दोनों स्तर भी चुनाव विधि में सम्मिलित होने हैं।

(iii) प्रार्थना पत्र भरवाना (Filling in Application-blank)—जब प्रारम्भिक भेंटवार्ता से यह निश्चित होता है कि प्रार्थी सभा के लिए उपयुक्त होगा तो प्रार्थी से एक प्रार्थना-पत्र भरवाया जाता है। इस प्रार्थना पत्र में नाम, पता औसंगिक योग्यताएँ, अनुभव इच्छित वेतन इत्यादि चीजों को भरवाना जाता है।

(iv) चुनाव जाच (Selection Tests)—कार्य के प्राप्त करने के पश्चात् सभा चुनाव जाच का आयोजन कर सकती है। इन जाचों के आधार पर प्रार्थी के सामान्य एवं विशिष्ट ज्ञान आदि की जाच की जाती है। जाच निम्न प्रकार की हो सकती है—(क) सामान्य योग्यता जाच (ख) विशिष्ट शक्त (Aptitude) जाच (ग) कार्य जाच (घ) व्यक्तित्व जाच (ङ) रचि जाच।

(v) मुख्य भेंटवार्ता (Main Interview)—यह वह मुख्य भेंटवार्ता है जिसमें विवेक प्रबन्धक, सभा का मुखिया व अन्य विशेषज्ञ भी सम्मिलित होते हैं तथा प्रार्थी से प्रश्नोत्तर क्रिये जाने हैं। बहुत सी सभाएँ चुनाव जाच का आयोजन नहीं करती हैं और इस भेंटवार्ता के आधार पर ही चुनाव करती हैं। ऐसी स्थिति में चुनाव करते समय विशिष्ट ध्यान रखना चाहिये। भेंटवार्ता करने की कई विधियाँ हैं, उनमें से किसी भी विधि का प्रयोग किया जा सकता है।

(vi) प्रार्थी के सन्दर्भों से जाचकारी (Investigation of Applicants Reference)—जब मुख्य भेंटवार्ता हो जाती है, तो प्रार्थी के सन्दर्भों से जाचकारी प्राप्त की जाती है। सन्दर्भ के लिए प्रार्थी के कॉलेज, स्कूल, पूर्व नियोजता आदि में पुछताछ की जा सकती है।

(vii) डॉक्टररी जाच (Medical Test) जब उपरोक्त स्तरों पर विवेक प्रबन्धक मनुष्य हो जाता है, तो वह प्रार्थी की डॉक्टररी जाच के लिए भेजता है। यहाँ

वाक्टर प्राप्ति के स्वाध्य के सम्बन्ध में यह जान करता है, कि वास्तव में वह विपणन कार्य के लिए योगी व दृष्टि से उपयुक्त है अथवा नहीं।

(viii) नियुक्ति (Appointment) यदि प्राप्ति अन्तिम स्तर पर भी सफल जाता है, तो विपणन प्रबन्धक प्राप्ति को नियुक्त कर लेता है।

### 3. प्रशिक्षण (Training)

प्राप्ति की नियुक्ति करने के पश्चात् विपणन प्रबन्धक उसे प्रशिक्षण देता है। प्रशिक्षण प्रत्येक छोटी से छोटी और बड़ी से बड़ी मरम्मा के विपणनकर्ताओं के लिए आवश्यक होता है। इन प्रत्येक कम्पनी प्रशिक्षण अवश्य देती है, चाहे वह किसी भी विधि का प्रयोग किया जा सकता है। प्रमुख प्रशिक्षण विधियाँ निम्न प्रकार हैं—

(i) कार्य पर प्रशिक्षण (ii) बधा में प्रशिक्षण (iii) भाषण (iv) कान्फ्रेंस (v) किताबों में प्रशिक्षण (vi) विपणन सम्मेलन (vii) पत्राचार (viii) चलचित्र, फोटो-प्ले, दस्तावेज (ix) विपणन साहित्य।

### 4. सुसज्जित करना (Equipping)

प्रशिक्षण देने के पश्चात् एक विपणन प्रबन्धक अपने विपणनकर्ता को विपणन के लिए बाटुर भरता है। इसके लिए उसे तैयार एक सुसज्जित करना होता है, ताकि वह क्षेत्र में सफलता पूर्वक कार्य कर सके। इस हेतु एक विपणन प्रबन्धक अपने विपणनकर्ता को विभिन्न प्रकार की सामग्री जैसे भात के नमूने, वस्तु के मोडल, कैटलोग, पिक्चर प्राइकटस स्टाइड्स, चाटर्स, डायग्राम, विपणन टिप्स, विपणन साहित्य, इत्यादि देकर सुसज्जित करता है। इन सामग्री का प्रयोग कर एक विपणनकर्ता अपने ग्राहकों में सफलतापूर्वक विपणन कार्य कर सकता है। संक्षेप में एक सुसज्जित विपणनकर्ता के निम्न लाभ होने हैं —

- (i) विपणनकर्ता के समय की बचत होती है।
- (ii) कला के समय की बचत होती है।
- (iii) गैर वास्तु या वस्तु के नमूने को देखकर विदवस्त हो जाता है।
- (iv) विपणनकर्ता को आत्म विश्वास रहता है।
- (v) विपणनकर्ता को अधिक समय तक प्रशिक्षण नहीं देना पड़ता है।
- (vi) विपणनकर्ता को नई वस्तु के विपणन में रुठिनाई नहीं होती है।

### 5. काम निर्धारण करना (Assigning)

जब विपणनकर्ता को सुसज्जित कर दिया जाता है, तो इसके बाद विपणन प्रबन्धक उसके कार्यों का निर्धारण करता है। विपणन प्रबन्धक विपणनकर्ता को यह बताता है, कि उसे किस प्रकार के ग्राहकों में नितने भात ना विपणन करना है। इसके अतिरिक्त विपणनकर्ता के वे कार्य भी बताये जाते हैं, जो कि विपणन से प्रत्यक्ष रूप से सम्बन्धित नहीं हैं (non selling duties) परन्तु विपणनकर्ता को करने हैं। कार्य निर्धारित करने से निम्न लाभ हैं —

- (i) उन्हें जो कार्य प्राप्त करना सफल हो जाता है।

- (ii) विक्रयकर्ता के लिए एक प्रेरणा का स्रोत होता है ।
- (iii) विक्रयकर्ता का नियन्त्रण करना सरल होता है ।
- (iv) पारिधमिक का निर्धारित करने का आधार जाता ।
- (v) विक्रयकर्ता के कार्यों के मूल्यांकन करने का आधार बन जाता है ।

## 6 कार्य क्षेत्र का निर्धारण (Routing)

कार्यों का निर्धारण करने के बाद विप्रीय प्रबन्धक विक्रयकर्ता को यह भी बताता है, कि उसे किस क्षेत्र (Territory) में विक्रय कार्य करना है । ऐसा करने में नियन्त्रण एवं मूल्यांकन में सुविधा रहती है । प्रत्येक विक्रयकर्ता पर कार्य का समान भार पड़ता है तथा कार्य करने के लिए, प्रेरणा देना भी सरल होता है । सक्षम कार्य क्षेत्र निर्धारित करने के निम्न प्रमुख लाभ हैं —

- (i) विक्रयकर्ता के कार्यों का मूल्यांकन सरल होता है ।
- (ii) नियन्त्रण करने में सुविधा रहती है ।
- (iii) विक्रयकर्ता को उत्प्रेरणा मिलती है ।
- (iv) विक्रयकर्ता का मनोबल बढ़ता है ।
- (v) ग्राहक की सेवा यथा समय करना सम्भव हो जाता है ।
- (vi) विक्रय खर्चों में मितव्ययता लाई जा सकती है ।

## 7 निरीक्षण करना (Supervising)

विक्रयकर्ता के कार्यों का नियन्त्रण एवं निरीक्षण करते रहना भी विप्रीय प्रबन्धक का महत्वपूर्ण कार्य है । कार्यों का नियमित निरीक्षण करते रहने से यह ज्ञात हो जाता है, कि विक्रय कार्य निर्धारित नीतियों के अनुसार हो रहे हैं अथवा नहीं । इसके अतिरिक्त निरीक्षण से विक्रयकर्ता को उत्प्रेरणा दी जा सकती है, जो उसकी कार्यक्षमता में वृद्धि करने में सहायक होती है । निरीक्षण की कई विधियाँ हैं । विप्रीय प्रबन्धक उनमें से किसी भी विधि एवं विधियाँ का प्रयोग कर सकता है । प्रमुख निरीक्षण विधियाँ निम्न हैं —

(i) व्यक्तिगत निरीक्षण (Personal Supervision)—इस विधि के अन्तर्गत विप्रीय प्रबन्धक या सहायक विप्रीय प्रबन्धक या सुपरवाइजर विक्रयकर्ता के कार्य क्षेत्र में जाकर निरीक्षण करता है ।

(ii) पत्र-व्यवहार (Correspondence)—पत्र व्यवहार द्वारा भी विक्रयकर्ताओं का निरीक्षण किया जाता है । ये पत्र कभी व्यक्तिगत रूप से विप्रीयकर्ताओं को लिखे जाते हैं तो कभी गस्ती पत्र के रूप में लिखे जा सकते हैं ।

(iii) प्रतिवेदन (Reports)—विक्रयकर्ता को समय-समय पर कई प्रकार के प्रतिवेदन तैयार करके, विप्रीय प्रबन्धक के पास भेजने पड़ते हैं । ये प्रतिवेदन विप्रीय, विप्रीय खर्च, विक्रय भेंटवार्ता आदि के सम्बन्ध में हो सकते हैं । इनसे विप्रीय प्रबन्धक विप्रीयकर्ताओं के कार्यों का निरीक्षण कर सकते हैं ।

## 8 पारिश्रमिक देना (Remunerative)

विनयकर्त्ताओं को पारिश्रमिक देना महत्त्वपूर्ण कार्य है। पारिश्रमिक इस प्रकार से दिया जाना चाहिए, ताकि विनयकर्त्ता निराश न हो, बल्कि उसे उत्प्रेरणा मिले। अतः विनय प्रत्यक्ष को चाहिए कि विनय बर्मेचार्जियों को पारिश्रमिक देने से पूर्व काफी सोच विचार कर ले। पारिश्रमिक की ऐसी विधि का निर्माण करना चाहिये जिसमें एक विनय बर्मेचा की उचित पारिश्रमिक मिले, साथ ही साथ इससे काम में उत्प्रेरणा भी मिले। पारिश्रमिक देने की प्रमुख निम्न विधियाँ हैं (i) वेतन विधि (ii) विनय कमीशन विधि (iii) वेतन एवं कमीशन विधि (iv) वेतन एवं निश्चित सीमा से ऊपर विनय पर कमीशन विधि (v) वेतन एवं विक्रय पर दत्त कमीशन दर विधि (vi) वेतन एवं बोनस विधि आदि।

एक विनय प्रत्यक्ष को इनमें से किसी भी विधि का चुनाव करने से पूर्व निम्न प्रश्नों पर विचार करना चाहिए —

- (i) क्या विनयकर्त्ता निरन्तर रूप से कुछ न कुछ पारिश्रमिक प्राप्त कर सकेगा ?
- (ii) क्या उसे कोई न्यूनतम वेतन प्राप्त हो गयेगा ?
- (iii) क्या उसे बाय वे नियम प्रणाली मिल गयेगी ?
- (iv) क्या पारिश्रमिक देने की विधि सरल एवं विशाल्वित करने योग्य है ?
- (v) क्या वह विधि विनयकर्त्ताओं से प्रतिस्पर्द्धा उत्पन्न कर सकेगी ?
- (vi) क्या यह विधि विक्रयकर्त्ताओं एवं प्रत्यक्ष दोनों की दृष्टि से न्यायोचित है ?
- (vii) क्या इस विधि में आवश्यकतानुसार परिवर्तन किया जा सकता है ?

## 9 उत्प्रेरणा (Motivational)

विक्रयकर्त्ताओं को उत्प्रेरणा देना विक्रय प्रत्यक्ष का महत्त्वपूर्ण कार्य है। उत्प्रेरणा देना निम्न वाग्वृत्तियों में आवश्यक हो जाता है —

(i) निष्क्रियता का भ्रमभीत हो जाना—एक विक्रयकर्त्ता प्रत्येक भेटवार्ता में सफल हो यह सरल वाय नहीं है। अतः जब कभी भी विक्रयकर्त्ता भेटवार्ता में असफल हो जाता है तो भ्रमभीत हो जाता है और अपना आत्मविश्वास भी तो सकता है। अतः उत्प्रेरणा की आवश्यकता रहती है।

(ii) दूरी के कारण सस्था के तत्काल समर्थन का भ्रम—यू कि विनय-कर्त्ताओं का मन्त्र के कार्यालय से दूर दूर जाकर विनय वाय करना पड़ता है। अतः कभी कभी वह यह महसूस करने लगता है कि उसे मन्त्र का समर्थन प्राप्त नहीं हो रहा है। उदाहरणार्थ एक विनयकर्त्ता सस्था को किसी अमुक व्यापारी के पाम माल भेजने की सूचना भेजता है। किसी कारणवत् यदि सस्था मान समय पर नहीं भेज पाती है, तो वह यह महसूस कर सकता है, कि सस्था ने उसे समर्थन प्राप्त नहीं हो रहा है। इस प्रकार की स्थिति में सस्था को पुनः प्रेरणा देनी पड़ती है।

(iii) कार्य अनियमित का समय एवं घर से दूरी—एक विक्रयकर्त्ता जब बाहर क्षेत्र में विनय कार्य के लिए निकलता है, तो उसे सुबह से शाम तक चलना पड़ता है और कार्य करना पड़ता है। इतना ही नहीं वह अपने घर, माता पिता, पत्नी-बच्चों आदि से भी दूर चला जाता है। जो केवल मौद्रिक लाभ के लोभ में नहीं जाना है। अतः उसे उत्प्रेरणा देनी पड़ती है।

उत्प्रेरणा देने की विधियाँ (Methods of Motivation)—(i) लाभ में हिस्सा या बोनस (ii) पदोन्नति (iii) विक्रय प्रतियोगिताएँ (iv) काय मूल्यांकन (v) विक्रय सम्पादन (vi) विक्रयकर्त्ताओं की पत्र पत्रिकाएँ (vii) व्यक्तिगत सम्पर्क एवं कांफ्रेंस (viii) व्यक्तिगत पत्र व्यवहार (ix) कार्य में क्षमता के लिए निदेश (x) विक्रयकर्त्ताओं से मुभावों का मासिक (xi) उचित रूप से सुमज्जित करना एवं सामग्री प्रदान करना।

#### 10 नियंत्रण करना (Controlling)

विक्रय प्रबन्धक का एक महत्वपूर्ण कार्य विक्रयकर्त्ताओं का नियंत्रण करना भी है। नियंत्रण से आशय विनय कार्यों के नियंत्रण से है। एक विक्रय प्रबन्धक निम्न साधनों से विक्रय नियंत्रण कर सकता है—(i) विनय बिल (ii) विक्रय खाता वही (iii) विक्रय बजट (iv) लाभ हानि विवरण (v) मानक लागत (vi) विक्रय विधि प्रतिवेदन (vii) विक्रय मौखिक प्रतिवेदन (viii) बाजार अनुसन्धान प्रतिवेदन (ix) विक्रय विक्षेपण (x) विक्रय खर्च प्रतिवेदन।

#### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 एक विक्रय संगठन में विक्रय प्रबन्धक के कार्यों का वर्णन कीजिये।

Describe the role of sales manager in a sales organisation

## क्रय प्रेरणाएँ

(Buying Motives)

*"Although buying motives may be and often are foolish, wrong, illegal, in poor taste, or unworthy of social approval, they are always present and responsible for voluntary purchases."*

— C A Kirkpatrick

प्रत्येक व्यक्ति जब कोई वस्तु खरीदता है तो उसके पीछे कोई विशेष प्रयोजन या प्रेरणा प्रसङ्ग होती है। वह वस्तु किसी व्यक्ति की आवश्यकता हो सकती है। यह वस्तु उस व्यक्ति की प्रिय हो सकती है। वह वस्तु प्रतिष्ठा प्राप्त करने, आराम प्राप्त करने या अन्य उद्देश्य से भी खरीदी जा सकती है। मनोवैज्ञानिकों का मत है कि व्यक्ति कभी भी बिना किसी प्रेरणा से किसी भी वस्तु का खरीद नहीं करता है। यद्यपि हम वे पीछे कोई न कोई प्रेरणा प्रसङ्ग होती है। हम इस अध्याय में प्रमुख क्रय प्रेरणाओं का सक्षम में वर्णन कर रहे हैं।

### क्रय प्रेरणाओं का वर्गीकरण

(Classification of Buying Motives)

क्रय प्रेरणाओं को विभिन्न विद्वानों ने विभिन्न प्रकार से वर्गीकृत किया है। मैक्विन एल० हेट्विक (McKin S. Hittwick) ने क्रय प्रेरणाओं को मुख्य रूप से निम्न दो भागों में वर्गीकृत किया है —

1 प्राथमिक प्रेरणाएँ (Primary Buying Motives)—प्राथमिक प्रेरणाएँ वे होती हैं जो व्यक्ति में जन्मजात होती हैं। ये प्रेरणाएँ व्यक्तियों के अविद्यमान रहने की इच्छा के परिणामस्वरूप उत्पन्न होती हैं। दूसरे शब्दों में इन प्रेरणाओं के पीछे गुप्त रूप से मनुष्य की आवश्यक आवश्यकताएँ होती हैं। एक विद्वान ने स्पष्ट रूप से लिखा है कि इन प्रेरणाओं को कोई भी व्यक्ति सीखता नहीं है। प्रत्येक व्यक्ति इन प्रेरणाओं के साथ ही पैदा होता है और जीवन पथ पर ये प्रेरणाएँ उसके साथ रहती हैं।

प्राथमिक क्रय प्रेरणाओं की आवश्यक आवश्यकताओं के प्रतिरिक्त अन्य कई बातें भी प्रभावित करती हैं। मैक्विन के अनुसार प्राथमिक क्रय प्रेरणाओं की

प्रभावित करने वाले प्रमुख तथ्य इस प्रकार हैं (i) खाना एवं पीना, (ii) आराम, (iii) विपरीत लिंग को आकर्षित करना, (iv) प्रिय व्यक्तियों का भना करना, (v) भय एवं खतरे से मुक्ति प्राप्त करना, (vi) श्रेष्ठतर बनना, (vii) सामाजिक मान्यता प्राप्त करना, तथा (viii) दीर्घकाल तक जीवित रहना आदि ।

II गौण त्रय प्रेरणाएँ (Secondary Buying Motives)—गौण त्रय प्रेरणाएँ वे होती हैं, जो व्यक्ति के वानावरण के परिणामस्वरूप उत्पन्न होती हैं । मैलबिन के अनुसार ये प्रेरणाएँ सोदेवाजी करने, सूचना प्राप्त करने, स्वच्छता रखने, कायकुशलता बढ़ाने सुविधाएँ बढ़ाने, विश्वमनीयता एवं विभिन्न किस्म स्टाइल, सुन्दरता की वस्तुओं को प्राप्त करने भित्प्रयत्न या लाभ प्राप्त करने या कौतूहल (Curiosity) को समाप्त करने की इच्छा के परिणामस्वरूप उत्पन्न होती हैं ।

हैम्पटन तथा ज़ाबिन (Hampton and Zabin)—के अनुसार त्रय प्रेरणाएँ निम्नलिखित प्रकार की होती हैं (i) सुरक्षा, (ii) साथ एवं प्यार (iii) कौतूहल, (iv) सुविधा एवं सुरक्षा (v) प्रतिष्ठा ।

भार एस डावर (R S Dagar) के अनुसार मुख्य रूप से निम्नलिखित प्रकार की त्रय प्रेरणाएँ होती हैं (i) भय (ii) लाभ या लाभ की लालसा (iii) प्रतिमान (iv) गौरव (v) कैपन (vi) भोग विनाश तथा रोमान्स, (vii) प्यार तथा स्नेह (viii) भौतिक कल्याण या स्वास्थ्य (ix) सुविधा एवं आराम (x) कौतूहल, तथा (xi) मदद ।

अल्फ्रेड ग्रोस (Alfred Gross)—न त्रय प्रेरणाओं को निम्नलिखित तीन भागों में वर्गीकृत किया है

(i) भावना प्रधान त्रय प्रेरणाएँ (ii) विवेक प्रधान त्रय प्रेरणाएँ तथा (iii) संरक्षण प्रधान त्रय प्रेरणाएँ ।

वास्तव में इन वर्गीकरण के द्वारा सभी विद्वानों द्वारा वर्णित त्रय प्रेरणाओं को आसानी से अध्ययन कर सकते हैं । अतएव इन नीचे इनका विस्तार से वर्णन कर रहे हैं ।

### भावना प्रधान त्रय प्रेरणाएँ (Emotional Buying Motives)

ग्रोस (Gross) के अनुसार जब कोई व्यक्ति अनुभव एवं ज्ञान के आधार पर किसी वस्तु का त्रय करता है, तो उसे भावना प्रधान त्रय कहते हैं । चूँकि भिन्न भिन्न व्यक्तियों का ज्ञान एवं अनुभव भिन्न भिन्न होता है । अतएव उनकी समान वस्तुओं की त्रय प्रेरणाएँ भी भिन्न भिन्न हो सकती हैं । उदाहरण के लिए दो व्यवसायी अपने व्यवसाय के कार्यालय के लिए समान प्रकार का फर्नीचर खरीद कर चाहते हैं । इसका यह तात्पर्य नहीं है कि वे दोनों ही समान प्रकार की त्रय



प्रेरणाओं में प्रभावित हुए हैं। एक व्यवसायी के मस्तिष्क में दूसरे व्यवसायी से समान फर्नीचर खरीदने की प्रतिस्पर्धा हो सकती है, किन्तु दूसरे के मस्तिष्क के फर्नीचर खरीदने का उद्देश्य अपनी गस्था में घाने वाले ग्राहकों पर प्रभाव डालना हो सकता है। सामान्यतः भावना-प्रधान त्रय निम्न कारणों से किया जाता है :—

1. गर्व एवं अभिलाषा को पूरा करने के लिए।
2. समान में प्रतिष्ठा प्राप्त करने के लिए।
3. हमारे लोगों की अपेक्षा अपने आपको विशिष्ट दिखाने के लिए।
4. आनन्द एवं मनोरंजन के लिए।
5. स्नेह एवं प्यार प्राप्त करने के लिए।
6. वस्तु विशेष को प्राप्त करने के लिए।
7. आत्म-सुरक्षा एवं भय से मुक्ति के लिए।

भावना-प्रधान प्रेरणाएँ सर्वाधिक रूप से प्रभावशाली त्रय प्रेरणाएँ होती हैं, किन्तु व्यवहार में न तो इनका पूर्णतः वर्णन ही संभव है और न ही उनका वर्गीकरण करना ही। मोटे तौर पर निम्नलिखित कुछ शीर्षकों में सामान्य भावना प्रधान त्रय प्रेरणाओं का वर्णन किया गया है :

1. भौतिक सुख एवं सुविधा (Physical Comfort and Convenience) - मनुष्य एक पशु है, किन्तु सामाजिक पशु। इसीलिए वह सुख-सुविधा का ध्यान रखता है और उनका आनन्द लेना चाहता है। प्रत्येक व्यक्ति की रोटी, कपड़ा, प्रौर मकान, प्राथमिक आवश्यकताएँ हैं। विद्य में कई लोग ऐसे हैं, जो इन आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अपना अधिकांश समय एवं धन से ही इन आवश्यकताओं को पूरा कर लेते हैं तथा बाकी समय एवं धन से अन्य आवश्यक वस्तुओं को प्राप्त करने का प्रयास करते हैं। यही एक भावना है कि लोग अच्छा भोजन करते हैं, अच्छी सुविधाप्रद कार में सवारी करते हैं, आरामदायक फर्नीचर पर बैठते हैं। ये सभी सुविधाएँ सभी लोगों को अधिक सुविधा-प्रद तरीके से कार्य करने में मदद करती हैं। हम घरों में कपड़े धोने की मशीनें, मिक्सी, स्वचालित बरतन साफ करने की मशीनें, कारें, स्कूटर, फ्रिज, कूलर आदि सुविधा एवं आराम करने के दृष्टि-कोण से ही तो खरीदते हैं। आज यह सर्वाधिक रूप से आगारभूत तथा शक्तिशाली त्रय प्रेरणा के रूप में घानी जाती है। अतएव विक्रयकर्ता मान का विप्रय करने समय लोगों की इस भावना का साध उठा सकते हैं।

2. गौरव तथा प्रतिष्ठा (Pride and Prestige) — कई लोग वस्तुओं का रखने एवं बनाने में गौरव का अनुभव करते हैं। अतः वे ऐसी गौरव प्रदान करने वाली वस्तुओं का त्रय करते हैं। प्रत्येक व्यक्ति में गौरव प्राप्त करने की इच्छा होती है। प्रत्येक व्यक्ति अपने आपको समाज में महत्वपूर्ण बनाना चाहता है, वे दूसरे व्यक्तियों से प्रत सा एवं क्षुभकामनाएँ चाहते हैं। अतः वे इस भावना की सन्तुष्टि के लिए कई वस्तुओं का त्रय करते हैं। इसीलिए प्रत्येक विक्रयकर्ता को इस बात पर

विशेष ध्यान देना चाहिये। उसे वस्तुएँ ऐसी रखनी चाहिए, जो ग्राहकों की इन भावनाओं को भी सतुष्टि प्रदान कर सकें।

कई अनुमधानों से यह ज्ञात हो चुका है कि कई लोगो ने कुछ विविष्ट दुकानों से क्रय करना बन्द इसीलिए कर दिया है, कि उन्हें वहाँ उचित आदर नहीं मिला है तथा उनकी उपर्युक्त भावनाओं की सतुष्टि नहीं हुई थी। अतएव वित्त्यकर्त्ताओं का कभी ग्राहकों की इन भावनाओं को ठेस नहीं पहुँचानी चाहिये। इन भावनाओं की सतुष्टि न होने पर वह कभी भी आपकी सन्धा से माल न्य नही करेगा। किन्तु तनिक आदर करने से वह सदैव आपका हो जावेगा। किसी ने उचित ही कहा है कि 'किसी भी व्यक्ति को उसके अनुरूप थोड़ा सा ही अधिक आदर दो और वह फिर हमेशा के लिए आपकी बहुत अधिक पसन्द करेगा।' ("Make a man like himself a little bit better and he will hereafter like you very much")

सेम्यूल जॉनसन (Samuel Johnson) ने उचित ही लिखा है कि प्रशंसा सोने तथा हीरो की भाँति दुर्लभ होने के कारण इसका महत्व है। (Praise, like gold and diamonds, owes its value to its scarcity" Samuel Johnson)

3 फैशन (Fashion)—फैशन आधुनिक युग में नवयुवकों एवं युवतियों में क्रय प्रणालियों का आधार है। अधिकतर नवयुवक एवं युवतिर्मा फैशन से प्रेरित होते हैं। वे किसी का कोई वपडा किसी विशेष ढंग से पहना हुआ देखने हैं, तो वे स्वयं भी उसी प्रकार से कगडा पहनना प्रारम्भ कर देते हैं। फैशन वास्तव में नकल या प्रतिस्पर्धा का परिणाम है। किसी पड़ोसी के यहाँ एक कार खरीदी जाती है, तो वे स्वयं भी कार खरीदना चाहते हैं। किसी छात्र ने जैसी ऐडी के जूते खरीदे हैं या माँगनेरी रिट की कमीज बनवाई है, तो अन्य छात्र भी वैसा ही करने का प्रयत्न करेंगे। इस प्रकार आज फैशन से प्रेरित होकर लोग वस्तुएँ खय करने हैं। ऐसा करने से प्रायः धन का सदुपयोग विवेकपूर्ण रूप से नहीं होता है।

4. सालता (Acquisitiveness)—कई लोगो की अपनी वस्तुएँ बचान का शौक होता है। वे दूसरे लोगो की वस्तुएँ मागकर प्रयोग करने से धृणा करते हैं। इसी प्रकार कई लोगो को कई वस्तुओं के संग्रह की इच्छा होती है यथा टिकिट, सिक्के आदि के संग्रह करने की इच्छा। इस प्रकार ऐसे लोग कई वस्तुएँ केवल दसीलिए खरीदते हैं कि उनके मन में केवल खरीदने की सालता होती है। कई बार देखा जाता है कि भारत में लोग गाड़ी खरीद लेते हैं, किन्तु उसे चलाने बहुत कम हैं। स्त्रिया भी स्वयं आभूषण बनवा लेती हैं, किन्तु प्रायः पहनती बहुत ही कम है। अत स्पष्ट है कि कई लोग वस्तुएँ केवल इमीलिए खय करते हैं, कि उनके मन में वस्तुएँ खरीदने की सालता होती है। वे वस्तुओं को आवश्यकता के कारण नहीं खरीदते हैं। सिक्के, टिकिट, कलात्मक वस्तुएँ आदि तो प्रायः केवल संग्रह करने की इच्छा मात्र से ही खरीदी जाती है।

**5 कोतूहल या जिज्ञासा (Curiosity)**—बड़े लोग कई वस्तुएँ कोतूहल या जिज्ञासावश खरीदते हैं। वे नई वस्तुओं का अनुभव प्राप्त करना चाहते हैं। यदि बाजार में कोई नई तरह का पेन आता है तो कई छात्र तत्काल खरीद लेते हैं तथा यह जानना चाहते हैं, कि इसमें क्या विशेष बात है। इसी प्रकार नई डिजाइन के कपड़े सबसे पहले खरीदने, पहले दिन सिनेमाघर का टिकट खरीदने की भी कई लोगों की जिज्ञासा रहती है। प्रायः औरतें नई डिजाइन की साड़ियों, जवाहरात, चूड़ियाँ सबसे पहले खरीद कर अपनी इच्छा की पूर्ति करती हैं।

इस प्रकार स्पष्ट है कि कुछ लोग वस्तु को प्राप्त करने की जिज्ञासा रखते हैं। जब लोग में किसी वस्तु के प्रति जिज्ञासा नहीं होती है, तो वे वस्तुएँ तीव्रता से नहीं खरीद पाते हैं। अतः कभी कभी विनयवृत्ताद्या को स्वयं को ग्राहक में कोतूहल या जिज्ञासा पैदा करनी पड़ती है।

**6 भोग विलास तथा रोमांस (Sex and Romance)**—भोग विलास तथा रोमांस की इच्छा बड़े वस्तुओं के प्रय की प्रेरणा देती है। पाउडर, क्रीम, अच्छे कपड़े, बालों की सुन्दर कटाई, छटाई नाच गान तथा सिनेमाघरों में टिकटों को लोग इस इच्छा के कारण ही खरीदते हैं। युवा पीढ़ी के लिये अनुमान नई नई वस्तुओं की इसी प्रेरणा से प्रेरित होकर खरीदते हैं। आजकल की फिमी पत्र पत्रिकाएँ चलचित्र आदि इस प्रकार की इच्छाओं को अधिनाधिक रूप से बढ़ाने में योगदान दे रही हैं।

अपेक्ष एक वृद्ध लोग भी इस इच्छा से प्रेरित होकर बड़े वस्तुएँ खरीदते हैं। वे भी अपने बालों को मजद होने से बचाने के लिए प्रयत्न करते हैं या सफेद बालों को काला बनाने के लिए बड़े दवाओं का प्रयोग करते हैं। औरतें भी अपने आपको कभी वृद्धि नहीं होने देने का प्रयास करती हैं। कई वृद्ध लोग आज भी अपनी इच्छा को पूरा करने के लिए अपनी अस्सी वर्षीय पत्नी को शादी की वर्षगांठ पर भेंट देना नहीं भूलते हैं। इन प्रकार स्पष्ट है कि भोग विलास तथा रोमांस लोगों को वस्तुएँ खरीदने के लिए अत्यधिक रूप से प्रेरित करते हैं। इसीलिए आज के अधिवाश विज्ञापनों में इस प्रेरणा पर विशेष ध्यान दिया जाता है।

**7. प्रेम या स्नेह (Love and Affection)**—बड़े वस्तुएँ प्रेम एवं स्नेह के कारण भी खरीदी जाती हैं। दो मित्र आपसी स्नेह के कारण एक दूसरे को वस्तुएँ भेंट देने के लिए खरीदते हैं। स्वाभाविक स्नेह के कारण माता पिता अपने बच्चों के लिए मित्रों के बच्चों के लिए, बड़े भाई-बहिन, छोटे भाई-बहिनों के लिए वस्तुएँ खरीद सकते हैं। ऐसी वस्तुएँ प्रायः जन्म दिन पर भेंट देने परीक्षा में उत्तीर्ण होने या शादी विवाह के अवसरों पर विशेष रूप से खरीदी जाती हैं।

**8 आदत (Habit)**—कुछ लोगों की कुछ आदतें बन जाती हैं। अतः ऐसे लोगों को आदत से मजबूर होकर वस्तुएँ खरीदनी पड़ती हैं। कुछ लोगों को शराब

पीने, पान खाने, भाँग खाने-पीने, सिगरेट पीने की मादत पड़ जाती है। उन्हें इन वस्तुओं को खरीदना पड़ता है।

9. लाभ या मितव्ययता (Gain or Economy)—महत्वपूर्ण त्रय प्रेरणाओं में से एक महत्वपूर्ण प्रेरणा यह भी है, कि विश्व में सभी लोग धन को बचाना चाहते हैं या लाभ प्राप्त करना चाहते हैं। प्रत्येक व्यक्ति वस्तु त्रय के पहले भावों की पूछताछ करता है। वह चाहता है कि उसको कम से कम कीमत पर अधिकाधिक अच्छा मान मिल जाय तथा वह बचे हुए धन से अन्य वस्तुएँ खरीद सके तथा अपने जीवन-स्तर में सुधार कर सके।

कई बार विज्ञापनों में इन नारों का उल्लेख होता है कि 'कीमत घट गई', 'पहले की प्रेषणा सस्ता', 'इकोनोमी पैक' 'दो के साथ एक गुण, पादि-पादि। इन सबके पीछे एक ही भावना होती है, कि व्यक्ति उन वस्तुओं को खरीदना चाहता है जिनसे कुछ लाभ या मितव्ययता प्राप्त हो सके। त्रय की यह प्रेरणा, प्रायः मध्यम एवं निम्न आय वर्ग के लोगों में अधिक पाई जाती है। इसी प्रकार व्यापारियों में भी इसी प्रकार की त्रय प्रेरणा पाई जाती है क्योंकि उनके अधिकांश ग्राहक इसी प्रेरणा से प्रेरित होकर माल का त्रय करते हैं।

10 स्वास्थ्य (Health)—रसेल (Russell) ने उचित ही लिखा है कि "मनुष्य में यह इच्छा जन्मजात होती है कि वह जितना जीवित रह सकता है, जीवित रह सके।" इसीलिए प्रत्येक व्यक्ति अपने आपको स्वस्थ रखना चाहता है। युवावस्था में लोग प्रायः अपने स्वास्थ्य पर बहुत कम ध्यान देते हैं। ये मरने एवं बीमार होने के बारे में कभी सोचते भी नहीं हैं। जो भी वस्तु उन्हें मिलती है, वे उसे उपयोग में ले लेते हैं तथा जैसा भी वातावरण हो, उसे सहन कर लेते हैं। युवकों के लिए कहावत है कि 'लकड़ पत्थर सब हजम'। वास्तव में, वे किसी प्रकार की चिन्ता नहीं करते हैं। किन्तु यह उम्र जल्दी ही वस जाती है और अघेड उम्र में व्यक्ति को कई बीमारियों का शिकार बनना पड़ जाता है। अतः प्रत्येक माता पिता अपने बच्चों के स्वास्थ्य पर स्वयं निगरानी रखते हैं। वे उन्हें सतुलित भोजन देते हैं तथा आराम करने की समय-समय पर सलाह देते हैं। वे उन्हीं वस्तुओं का त्रय करते हैं। जिनसे उनके बच्चों एवं उनका स्वास्थ्य अच्छा रह सके। कई टॉनिक तथा खाद्य एवं पेय पदार्थों पर इसीलिए स्वास्थ्य सम्बन्धित कई जादू लिखी रहती हैं। विनयकर्ता भी इस प्रेरणा से ग्राहकों को त्रय के लिए प्रेरित कर सकते हैं।

11. निर्माण करने की इच्छा (Urge to Create)—कई लोगों के मन में किसी न किसी निर्माण कार्य या उत्पत्ति कार्य को करने की इच्छा होती है। कई लड़के रेल, हवाई जहाज, रॉकेट, जैसे विलीने बनाते हैं। लड़कियाँ कढ़ीदा तथा कढ़ाई कार्य करती हैं, औरतें घर में तरह-तरह की खाद्य सामग्री तैयार करती हैं तथा घर को विभिन्न तरीकों से सजाती हैं। कई लोग कविताएँ, लेख, पुस्तकें लिखते हैं, कई लोग कार्य करने की नवीनतम विधियों की खोज करते हैं। इन सब कार्यों के

लिए भी कई वस्तुओं को खरीदना पड़ता है। अतः निर्माण की इच्छा भी तब प्रेरणा का वायु बनती है।

12 भय या सावधानी (Fear or caution) — कभी कभी व्यक्ति भय या सावधानी से प्रेरित होकर भी वस्तुएँ खरीदते हैं। स्वास्थ्य का खराब होने के भय से हम दवा लेते हैं। इस प्रकार हम जीवन की माँ पालिसी का क्रय करके अपने आशितो के प्रति सावधानी बरतते हैं। स्मूटर या मोटर साइकिल के चनाने वाले सिर का कवच (Helmet) दुपटना से सावधान रहने के कारण ही खरीदते हैं। इसी प्रकार लोग वर्षा होने से पहले ही छाता या बरतानी खरीद लेते हैं। सर्दी होने से पहले ही गर्म कपड़े बनवाते हैं। ये सब भय या सावधानी के कारण खरीदे जाते हैं।

कभी कभी लोग वस्तुओं के न मिलने के भय के कारण भी वस्तुएँ खरीद कर लेते हैं। कई बार विक्रयकर्ता स्वयं वस्तुओं के समाप्त होने का भय दिखाते हैं। इससे प्रेरित होकर भी वस्तुओं का क्रय कर लेते हैं।

## II विवेक प्रधान क्रय प्रेरणाएँ (Rational Buying Motives)

जब कोई व्यक्ति किसी वस्तु का क्रय उस वस्तु के लाभ एवं दोषों का पारिस्परिक अध्ययन करके खरीदता है तो उसे विवेक प्रधान प्रेरणाओं पर आधारित क्रय कहते हैं। ऐसी वस्तुओं का क्रय उनके मूल्य प्रयोग में लेने की लागत, टिकाऊपन, मरम्मत तथा ऐसी ही अन्य बातों को ध्यान से रखकर किया जाता है। ऐसी वस्तुओं के क्रय करते समय उस वस्तु की आवश्यकता को भी ध्यान में रखा जाता है।

नूनि गनुष्य एक मार्गिक प्राणी है। अतः अपने द्वारा किये जाने वाले व्यय को वस्तु के साधन में तोलना है। अतः वस्तु के क्रय में भी प्रायः विवेक प्रधान प्रेरणाएँ कार्य करती रहती हैं। प्रत्येक व्यक्ति एक वस्तु के अनेक विकल्पों में से उग विरल्य का चुनाव करता है। जिनमें उसे सर्वाधिक सन्तुष्टि मिलती है। किन्तु कभी कभी वह ऐसा नहीं कर पाता है और अधिक धन खर्च करने के बाद भी उनकी अधिक सन्तुष्टि प्राप्त नहीं कर पाता है। जितना वह अधिक धन खर्च करने पर सन्तुष्टि प्राप्त करने की आशा रखता है—

विवेक प्रधान क्रय निम्नलिखित बातों से प्रेरित होते हैं—

- 1 क्रय की जाने वाली वस्तु की आवश्यकता होती है।
- 2 वस्तु के क्रय करने से आत्म निर्भरता प्राप्त हो सकती है।
- 3 वस्तु के क्रय से मितव्ययता प्राप्त होती है।
- 4 वस्तु के क्रय से अधिनाधिक सुविधा प्राप्त होती है।
- 5 क्रय की जाने वाली वस्तु उस वस्तुओं की तुलना में अधिक टिकाऊ

होती है।

### III. संरक्षण प्रधान क्रय प्रेरणाएँ (Patronage Buying Motives)

जब कोई व्यक्ति किसी व्यवसायी विशेष के यहाँ से ही माल खरीदना पसन्द करता है, तो हम उसे संरक्षण प्रधान क्रय प्रेरणाओं से प्रेरित क्रय कहते हैं। कई बार देखा जाता है कि लोग एक ही दुकान से वर्षों तक अपनी आवश्यकता की वस्तुएँ खरीदते रहते हैं। कई बार आवश्यकता की वस्तुएँ यदि उस विशेष दुकान पर किसी समय उपलब्ध नहीं होती हैं, तो ग्राहक वस्तु के उपलब्ध अपने क्रय को स्थगित भी कर देते हैं। ऐसा संरक्षण प्रधान क्रय प्रेरणा के कारण ही होता है। संरक्षण प्रधान क्रय प्रेरणा निम्न कारणों से उत्पन्न होती है—

1. दुकान की स्थिति—कई बार लोग एक दुकान से विशेष रूप से वस्तुएँ इसीलिए खरीदते हैं, कि उस दुकान की स्थिति ही ऐसी होती है। सामान्यतः कोने की दुकानों की स्थिति ऐसी ही होती है। कभी-कभी दुकान वस्ती के निकट होने के कारण भी लोग उसी दुकान से माल खरीद लेते हैं। प्रायः लोग उस दुकान से माल खरीदना पसन्द करते हैं, जहाँ पर प्रासानी से नया वीक्षणपूर्वक पहुँचा जा सके।

2. विभिन्न वस्तुओं की उपलब्धि—कई बार लोग इसलिए भी किसी एक विशेष दुकान से ही वस्तुएँ खरीदते हैं, कि वहाँ पर आवश्यकता की सभी प्रकार की वस्तुएँ उपलब्ध हो जाती है। ग्राहक प्रायः किसी एक वस्तु को खरीदने के लिए बाजार नहीं जाता है, बल्कि वह अनेक वस्तुएँ खरीदने के लिए जाता है। वह कम से कम समय में सभी वस्तुएँ खरीदना चाहता है। अतः वह उस दुकान पर ही जाना चाहता है, जहाँ पर उसकी आवश्यकता की सभी वस्तुएँ उपलब्ध हो जायँ।

3. दुकान की रयाति—कई बार लोग रयाति प्राप्त दुकानों से ही माल खरीदना चाहते हैं, वे अच्छे होटलों में ठहरना चाहते हैं तथा रयाति प्राप्त रेस्टोरेंट में ही भोजन करना चाहते हैं। रयाति प्राप्त या प्रतिष्ठित संस्थाओं से माल क्रय करने से व्यक्ति अपने आपको गौरवान्वित अनुभव करता है।

4. विक्रयकर्ता का व्यवहार—कई बार ग्राहक उस दुकान से माल खरीदना बिल्कुल पसन्द नहीं करते हैं, जिसके विक्रयकर्ता का व्यवहार अच्छा नहीं होता है। लोग दूसरी में प्रतिष्ठा प्राप्त करना चाहते हैं। वे विक्रयकर्ताओं से आदर की अपेक्षा करते हैं। अतः कई ग्राहक विक्रयकर्ता के अच्छे व्यवहार के कारण उसी दुकान से माल खरीदना पसन्द करते हैं।

5. प्रदत्त सुविधाएँ—कुछ लोग किसी एक दुकान से माल इसलिए खरीदना पसन्द करते हैं, कि वह दुकान उन्हें कुछ विशेष सुविधाएँ प्रदान करती है। उदाहरण के लिए, उपहार की सुविधाएँ, माल की घर पर सुपुर्दगी की सुविधाएँ, माल

वापस लौटाने की सुविधाएँ, मरम्मत की सुविधाएँ आदि आदि। इन सुविधाओं की प्राप्ति की चाह में भी व्यक्ति एक दुकान से ही विशेष में ही माल खरीदना चाहता है।

6. दुकान की सजावट—पादचाल्य देशों में अनुमधान करके यह पता लगाया गया है कि दुकानों की अच्छी सजावट केवल लोगों को दुकानों के अन्दर प्रवेश करने के लिए ही प्रेरित नहीं करती है, बल्कि बार बार आने को भी प्रेरित करती है। तथा उसी दुकान से वस्तुओं खरीदने की प्रेरणा देती है।

7. मूल्य—कई बार तब भी मूल्य अत्यधिक महत्वपूर्ण भूमिका भवा करता है। यदि किसी ग्राहक के मस्तिष्क में यह धारणा बन जाती है, किसी विशेष दुकान पर वस्तुएँ सस्ती मिलती है, तो वह सदैव उसी दुकान से वस्तुएँ खरीदना चाहेगा।

### त्रय प्रेरणाओं का पता लगाना (Discovering Buying Motives)

विनयकर्त्ताओं की बुझलता ग्राहक की त्रय प्रेरणाओं को जानने में निहित है। विनयकर्त्ता जितना जल्दी एवं जितना सतर्कता से त्रय प्रेरणाओं को ज्ञात करेगा उतना ही अधिक सफल होगा। अतः विनयकर्त्ताओं को ग्राहकों की त्रय प्रेरणाओं को जानने के लिए उचित प्रयास करना चाहिये। सामान्यतः निम्नलिखित बातों पर ध्यान देकर एक विनयकर्त्ता आसानी से ग्राहकों की त्रय प्रेरणाओं का पता लगा सकता है—

1. प्रश्न पूछकर—विनयकर्त्ता अपने सम्भावित विनयकर्त्ताओं से विभिन्न प्रकार के प्रश्न पूछकर उनकी त्रय प्रेरणाओं को जान सकता है।

2. क्रेता द्वारा स्वतः प्रयोजन बनाना—कई बार क्रेता स्वयं अपनी ओर से वस्तु के त्रय करने के पूर्व ही वस्तु के खरीदने का उद्देश्य बता देता है। अतः विनयकर्त्ताओं को त्रय प्रेरणा जानने में किसी प्रकार की कठिनाई का सामना नहीं करना पड़ता है।

3. दृश्य साधनों का प्रयोग—कभी कभी नेता वस्तु के त्रय के लिए दुकान पर नहीं जाता, बल्कि दुकान पर पहुँचने पर वस्तु के त्रय का विचार हो जाता है। ऐसी स्थिति में त्रय के उद्देश्यों का पता लगाने के लिए विनयकर्त्ता लघु फिल्म या फोटो आदि दिखाते हैं। इनके दिखाने के कारण ग्राहक के मन में उत्पन्न होने वाले विचारों को विनयकर्त्ता अपने मनोविज्ञान के ज्ञान के सहारे पढ़ लेता है और ग्राहक की त्रय प्रेरणाओं का पता लगा लेता है।

4. ग्राहक को ध्यान से देखना—ग्राहकों की त्रय प्रेरणाओं का पता लगाने के लिए विनयकर्त्ताओं को ग्राहकों को बहुत ही ध्यान से देखना चाहिये। उसे ग्राहकों की वेषभूषा, वातचीत के ढंग, शिक्षा के स्तर, आदि को देखकर भी ग्राहक की त्रय प्रेरणाओं का पता लगाया जा सकता है।

5. ग्राहकों के बारे में पूर्व जानकारी—विक्रयवर्त्तियों को पुराने ग्राहकों को क्रय प्रेरणाएँ ज्ञात करने के लिए उनकी भूतकाल की क्रय प्रेरणाओं को भी ध्यान में रखना चाहिये। भूतकाल की क्रय प्रेरणाओं के आधार पर वर्तमान की क्रय प्रेरणाओं को प्राप्तानी से ज्ञात किया जा सकता है तथा वे अधिक सत्यता के साथ ज्ञात की जा सकती हैं।

### अभ्यास के लिए प्रश्न

- 1 विभिन्न प्रकार की क्रय प्रेरणाओं का वर्णन कीजिये।

Discuss the different buying motives

- 2 किसी ग्राहक की क्रय प्रेरणाओं को एक विक्रयकर्त्ता किस प्रकार ज्ञात कर सकता है।

How can a salesman know the buying motives of a customer

---



## ग्राहकों के प्रकार

(Types of Customers)

*"If it were possible to diagnose customers as the physician does his cases, selling would be much more effective and less difficult."*

*B. F. Barker*

प्रत्येक दुकान पर आने वाले ग्राहक भिन्न उद्देश्यों से आते हैं, भिन्न-भिन्न प्रकृति के होते हैं। इतना ही नहीं, ग्राहक भिन्न-भिन्न आयु, निवास स्थान, लिंग के होते हैं। प्रत्येक प्रकार के ग्राहकों का विस्तार से अध्ययन करना बहुत ही कठिन कार्य है। वित्तु, हमने इस अध्याय में ग्राहकों का विभिन्न प्रकार से वर्गीकरण करने का प्रयत्न किया है तथा उनका संक्षिप्त वर्णन भी किया है।

### ग्राहकों का वर्गीकरण (Classification of Customers)

इस अध्याय में ग्राहकों का वर्गीकरण निम्न आधारों पर किया गया है :—

- I. उय करने के उद्देश्यों के आधार पर
- II. वैयक्तिक विशेषताओं के आधार पर
- III. लिंग के आधार पर
- IV. आयु के आधार पर
- V. सैद्धान्तिक आधार पर
- VI. निवास स्थान के आधार पर

### I. उय करने के उद्देश्यों के आधार पर वर्गीकरण (Classification of the basis of Buying Objectives)

व्यावसायिक जगत में ग्राहकों को वर्गीकृत करने का सर्वाधिक महत्वपूर्ण आधार उय करने के उद्देश्यों का आधार है। उय करने के उद्देश्यों के आधार पर ग्राहक तीन प्रकार के होते हैं (1) उपभोक्ता ग्राहक, (2) व्यापारिक तथा (3) औद्योगिक ग्राहक।

**1. उपभोक्ता ग्राहक (Consumer Buyers)**—उपभोक्ता ग्राहक सर्वाधिक महत्वपूर्ण ग्राहक माने जाते हैं। इनकी संख्या भी सर्वाधिक होती है। प्रत्येक व्यक्ति को निजी उपभोग के लिए कई वस्तुएँ प्रतिदिन खरीदनी ही पड़ती हैं। अतः प्रत्येक व्यक्ति को उपभोक्ता ग्राहक कहा जाय, तो भी कोई अनुचित नहीं होगा।

उपभोक्ता ग्राहक स्त्री-पुरुष, युवा, वृद्ध, वामन किसी भी प्रकार का हो सकता है। इन ग्राहकों की प्रकृति दिन प्रतिदिन बदलती जा रही है।

प्रत्येक निर्माता एवं व्यापारी के लिए यह अत्यन्त महत्वपूर्ण बात है। निर्माता को ऐसी वस्तुओं का निर्माण करना चाहिये, जिनसे इन ग्राहकों की आवश्यकताओं की पूर्ति की जा सके। प्रत्येक निर्माता को इन ग्राहकों की आवश्यकताओं को समझ कर ही माल का निर्माण करना चाहिये। इस हेतु निर्माताओं को समय-समय पर बाजार अनुसंधान करना चाहिये तथा फुटकर तथा थोक व्यापारियों से सम्पर्क बनाय रखना चाहिये।

प्रत्येक फुटकर व्यापारी को इन ग्राहकों को खुश रखने का प्रयास करना चाहिये। इनकी आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर ही माल का स्टॉक करना चाहिये। उपभोक्ता ग्राहकों की कृप प्रणामों का प्रत्येक फुटकर विक्रेता को जान होना चाहिये। इनकी समुष्टि पर ही समस्त उद्योग की समृद्धि निर्भर करती है।

**2. व्यापारिक ग्राहक (Merchant Buyers)**—व्यापारिक ग्राहक वे ग्राहक होते हैं, जो माल का क्रय पुनः विक्रय करने के उद्देश्य से करते हैं। ये ग्राहक माल के रूप में कोई परिवर्तन नहीं करते हैं, किन्तु वे माल को सामान्यतः छोटी छोटी मात्राओं में अलग-अलग करके विक्रय करते हैं।

व्यापारिक ग्राहक मुख्य रूप से दो प्रकार के होते हैं (i) थोक व्यापारी तथा, (ii) फुटकर व्यापारी। ये दोनों माल को उत्पादक या निर्माता से अन्तिम उपभोक्ता तक पहुँचाने में महत्वपूर्ण योगदान देते हैं। कई बार कई लोगों द्वारा ऐसे ग्राहकों की वटु आलोचनाएँ की जाती हैं, फिर भी ऐसे ग्राहकों का अपना महत्व है। ये ग्राहक अपनी सेवाओं से निर्माताओं उत्पादकों तथा अन्तिम उपभोक्ताओं दोनों को लाभान्वित करते हैं।

फुटकर व्यापारी भी कई प्रकार के हो सकते हैं यथा, विभागीय भण्डार, घुमर बाजार, शृङ्खला भण्डार, डाक द्वारा व्यापार करने वाले व्यापारी आदि आदि। इन सबका अपना-अपना महत्व है। ये सभी थोक व्यापारियों निर्माताओं से महत्वपूर्ण ग्राहक हैं।

**3. औद्योगिक ग्राहक (Industrial Customers)**—औद्योगिक ग्राहकों को ठीक प्रकार से समझने के लिए, हम इन्हें तीन भागों में बाँट सकते हैं (i) निर्माता (Manufacturers)—ये वे ग्राहक होते हैं, जो दूसरों से माल का जब किसी अन्य माल के निर्माण में प्रयोग करने के उद्देश्य से करते हैं। उदाहरणार्थ, सूत कातने वाली मिल से कपड़ा मिल सूत खरीदती है, तो सूत कातने वाली मिल के लिए

कपडा मिल निर्माता ग्राहक है। (ii) सेवा संघठन (Service Organisations)—ये वे ग्राहक होते हैं, जो दूसरे व्यापारियों से माल अपनी व्यावसायिक प्रियाओं का पूरा करने के उद्देश्य से खरीदते हैं। उदाहरणार्थ, एब रेस्टोरेन्ट में चीनी खरीदी जाती है। यह चीनी चाय तथा मिठाइयाँ बनाने के काम में जाती है, जिनका विपणन किया जाता है। ऐसे ग्राहक सेवा संघठन ग्राहक कहलाते हैं। (iii) औद्योगिक वितरक (Industrial Distributors)—ऐसे ग्राहक निर्माताओं से माल खरीदते हैं और दूसरे औद्योगिक उपभोक्ताओं को माल का विपणन कर देते हैं। इसको हम औद्योगिक बोक व्यापारी बहे, तो भी प्रतिशयोक्ति नहीं होगी।

## II. वैयक्तिक विशेषताओं के आधार पर वर्गीकरण

(Classification on the basis of Individual Characteristics)

व्यक्ति-व्यक्ति से बहुत भिन्न होता है। इसीलिए समाज में सज्जन दुर्जन प्रिय भगवान् सर्वबादी भोले भागे कई प्रकार के लोग पाये जाते हैं। इसी आधार पर दुबान पर जाने वाले ग्राहकों को भी वर्गीकृत किया जा सकता है। सामान्यतः पुटकर व्यापारियों को इस प्रकार के वर्गीकरण की आवश्यकता सबसे अधिक पड़ती है।

अतः विपणयकर्ता को सफलता प्राप्त करने के लिये अपने ग्राहक के व्यवहार को भली प्रकार समझ लेना चाहिये, जिससे वह उनके साथ वैसा ही व्यवहार कर सके। एक विद्वान लेखक ने ग्राहकों के स्वभाव एवं वाछनीय व्यवहार की एक सूची तैयार की है जो निम्न प्रकार है —

### 1. घर्षहीन ग्राहक (Nervous Customers)

ग्राहक का स्वभाव  
एका, भादा और सटमा हुआ  
उपद्रव एवं घर्षहीन  
उत्तेजित  
पधीर  
पृच्छिहीन

घाँसनीय व्यवहार  
धैर्य  
परामर्श  
वात स्वभाव  
भेजना  
शांति

### 2. निर्भर ग्राहक (Dependent Customers)

ग्राहक का स्वभाव  
हरषोक एवं कोमल हृदय  
अनिश्चित  
बूढ़े एवं पुराने विचारों के व्यक्ति  
बच्चे  
विदेशी

वाछनीय व्यवहार  
सज्जनता  
निर्णय  
सहानुभूति  
सोचने की शक्ति  
सहायता

### 3. प्रत्यनशील ग्राहक (Trying Customers)

ग्राहक का स्वभाव	बाह्यनीय व्यवहार
आलोचक	वस्तुओं का ज्ञान
सटस्थ	युक्तिपूर्वक
शांत	धैर्य
मोल-भाव करने वाले	विश्वास

### 4. सहमत न होने वाले ग्राहक (Disagreeable Customers)

ग्राहक का स्वभाव	बाह्यनीय व्यवहार
सदेह करने वाले	निष्पक्ष विचार
जिज्ञासु	ज्ञान
बातूनी	सक्षिप्त वार्तानाथ
अपमान करने वाले	आत्म नियन्त्रण

### 5. सहज बुद्धि वाले ग्राहक (Common-sense Customers)

ग्राहक का स्वभाव	बाह्यनीय व्यवहार
आमोदप्रिय	आशानुकूल
बुद्धिमान	अच्छी सेवा

प्रत्येक विक्रयकर्ता को उपयुक्त दिये गये, वर्गीकरण के अनुसार ग्राहकों के साथ बाह्यनीय व्यवहार कहना चाहिये, जिससे ग्राहक को सन्तुष्ट किया जा सके।

इस वर्गीकरण के अलावा हम नीचे विस्तार से ग्राहकों का उनके स्वभाव के अनुसार वर्गीकरण कर रहे हैं—

1. धैर्यहीन ग्राहक (Nervous Customers)—धैर्यहीन ग्राहक प्रायः विक्रयकर्ताओं के पास आते ही रहते हैं। ऐसे ग्राहकों को पहचानना कठिन नहीं होता है। ऐसे ग्राहक प्रायः व्यवहार में असंतोष प्रकट करते हैं। ऐसे ग्राहक प्रायः विक्रयकर्ता की कम सुनते हैं तथा अपनी ही बात को कहने एवं सुनाने का प्रयास करते हैं। यदि विक्रयकर्ता इनकी बात पर थोड़ा सा भी ध्यान नहीं देता है, तो वे अपना धैर्य बिल्कुल ही खो देते हैं। ऐसे ग्राहक प्रायः उपद्रवी प्रकृति के होते हैं। किन्तु कभी-कभी ऐसे ग्राहक बने हुए, सहमे हुए भी हो सकते हैं।

धैर्यहीन ग्राहकों से विक्रयकर्ताओं को ज्यादा बातचीत नहीं करनी चाहिये तथा उन्हें अनावश्यक सुझाव भी नहीं देने चाहिये। ऐसे ग्राहकों को तुरन्त वस्तु देकर विदा करने का प्रयास करना चाहिये। ऐसे ग्राहकों को वे वस्तुएँ नहीं दिखानी चाहिये, जो उनके वर्तमान उद्देश्य को पूरा नहीं करती हैं। थके हुए ग्राहकों के सामने भी अधिक नहीं बोलना चाहिये अन्यथा उनके चिड़चिड़ाने का भय है। संक्षेप में, ऐसे ग्राहकों के साथ विक्रयकर्ताओं को धैर्य एवं शांति के साथ व्यवहार करना

चाहिये। उन्हें अपनी बाणी से प्रत्यन्त मधुर स्वरो में बोलना चाहिये तथा पर्याप्त सतर्कता एवं कुशलता से शीघ्रानिशीघ्र उनकी बात सुननी चाहिये।

2 **राजधान या सतर्क ग्राहक (Deleberate Customers)**—ऐसा ग्राहक प्रायः जल्दी बाजी नहीं करते हैं, घान प्रवृत्ति के होते हैं तथा वस्तुओं के बारे में पूरी जानकारी प्राप्त करने के शौकीन होते हैं। ऐसे ग्राहक वस्तुओं के गुणों, मूल्यों आदि को तुलनात्मक रूप से देखते हैं तथा इनके द्वारा किया गया सब विवेक पधान होता है।

विक्रयकर्त्ताओं को ऐसे ग्राहकों से व्यवहार करते, समय पर्याप्त सतर्क रहना चाहिये। उन्हें वस्तुओं के सम्बन्ध में पूर्ण जानकारी होनी चाहिये तथा ग्राहकों को वस्तुओं के सम्बन्ध में सही-नही जानकारी देनी चाहिये। विक्रयकर्त्ताओं को ऐसे ग्राहकों को पर्याप्त समय देना चाहिये तथा वस्तुओं के गुणों प्रभावों आदि की भी बताना चाहिये। वस्तु के प्रत्येक गुणों के बारे में ऐसे ग्राहकों को विश्वास दिलाया जाना चाहिए। मध्ये में, ऐसे ग्राहकों के साथ व्यवहार करते, समय पूर्ण धैर्य एवं धृति या प्रयोग करना चाहिये।

3 **निश्चित ग्राहक (Decided Customers)**—ऐसे ग्राहकों को विक्रयकर्त्ता प्रासानी से पहचान सकते हैं। ऐसे ग्राहक सब का निश्चित करने के बाद ही दुकान में प्रवेश करते हैं। इन ग्राहकों से व्यवहार करने में विक्रयकर्त्ता को अधिक समय नहीं देना पड़ता है। ऐसे ग्राहकों के विचारों को बदलना कठिन होता है। अतः विक्रयकर्त्ताओं को ऐसे ग्राहकों से बहुत कम बात करनी चाहिये।

कभी कभी ऐसे ग्राहकों द्वारा मांगी गई, वस्तु के समान ही अन्य वस्तु, जिसे स्थानान्तरण रूप में प्रयोग की जा सकती है, दुकान में उपलब्ध होनी है। ऐसी स्थिति में विक्रयकर्त्ता को उसे इन स्थानान्तरण वस्तु के रूप में सुझाव देना चाहिये। किन्तु ऐसा करने समय विक्रयकर्त्ता को पर्याप्त सावधानी बतानी चाहिये। विक्रयकर्त्ता को कभी भी ग्राहक द्वारा मांगी गई, वस्तु की दुर्गति नहीं करनी चाहिये। विक्रयकर्त्ता को ग्राहक के विचारों से सहमति व्यक्त करने तथा, अपने पास उपलब्ध वस्तु के गुणों से ग्राहक को प्रवर्णन करवाना चाहिये। गुणों के आधार पर ही स्थानान्तरण वस्तु के सब के लिए प्रेरित करना चाहिये। ग्राहक द्वारा मांगी गई, वस्तु के प्रबल प्रभाव ग्राहक की प्रभावित करना सम्भव नहीं है।

4 **अनिश्चित ग्राहक (Undecided Customers)**—कुछ ग्राहक वस्तुओं के सब का निर्णय करने में बहिर्मुख पनुभव करते हैं। ऐसा प्रायः नवीकालीन आदतों तथा आत्म-विश्वास के अभाव के कारण होता है। विक्रयकर्त्ताओं को ऐसे ग्राहकों के साथ व्यवहार करने समय विवेक का प्रयोग करना चाहिये। ऐसे ग्राहकों को यदि प्रचार की अतन्त्र-भ्रष्टा वाँड की वस्तुएँ दिखानी चाहिये। किन्तु ग्राहक के धामने से तत्काल उन वस्तुओं को हटा देनी चाहिये, जिन्हें वह दितुन पसन्द नहीं करता है। इससे सब की जाने वाली वस्तु का निर्णय करने में बहुत सुविधा

मिलेगी। क्योंकि बाह्यो को कुछ वस्तुओं में से ही छांटने का निर्णय करना पड़ेगा।

**5. बातूनी ग्राहक (Talkative Customers)**—कुछ लोग बातूनी ग्राहकों के लिए प्रसिद्ध हो गए हैं। वे घण्टों गप लगाते रहते हैं और बातें समाप्त करने का नाम ही नहीं लेते हैं। ऐसे व्यक्ति विनयकर्ता के पास वस्तुएँ खरीदने पहुँच जाते हैं, तो उनके सामने भी समस्या खड़ी हो जाती है। ऐसे समय पर विक्रयकर्ताओं को बड़ी ही सूझबूझ से काम लेना चाहिये। उसे ग्राहक को बोलने से नहीं रोकना चाहिये, बल्कि उसे ग्राहक द्वारा माँगी गई, वस्तुएँ दिखा देनी चाहिये तथा अधिक बोलन के लिए प्रोत्साहित भी नहीं करना चाहिये। विनयकर्ता की वस्तु से सम्बन्धित बात करने पर ध्यान देना चाहिये, यदि ग्राहक अनावश्यक बात करता है, तो उसे मूल बात पर लाने का प्रयास करना चाहिये।

**6. शांत ग्राहक (Silent Customers)**—दुकान पर कई ग्राहक ऐसे भी होते हैं, जो बहुत कम बोलते हैं। वे वातिपूर्वक दुस्मान पर होते हैं और अपनी आवश्यकता की वस्तु के बारे में पर्याप्त रूप से नहीं बता पाते हैं। ग्राहक के शांत होने के कई कारण हो सकते हैं। कुछ ग्राहक डरपोक होने के कारण नहीं बोलते हैं, तो कुछ शर्माते होने के कारण। ऐसे ग्राहकों के मन की बात को ज्ञात करना बहुत कठिन कार्य है, किन्तु कई कुशल विक्रयकर्ता धीमे ही आसानी से ऐसे ग्राहकों की मन की चिन्ता को सब लेते हैं।

विनयकर्ताओं को इस सम्बन्ध में पूर्णतः अनभिज्ञान पर निर्भर रहना पड़ता है। प्रत्येक व्यक्ति अपनी पसन्द की वस्तु को देखने ही प्रतिक्रिया व्यक्त करता है। अतः विनयकर्ता को कई वस्तुएँ दिखानी चाहिये तथा उनकी भावनाओं को ज्ञात करना चाहिये। इसी प्रकार ऐसे ग्राहकों को किसी न किसी अन्य प्रकार से भी बोलने के लिये उत्कृष्ट करना चाहिये। उस ग्राहक से मिश्रित व्यवहार करके भी उनकी चुप्पी तोड़ी जा सकती है।

**7. शकाशील ग्राहक (Suspicious Customers)**—कई ग्राहक शकाशील होते हैं। उनके मन में सदैव संदेह भरा रहता है। ऐसे ग्राहकों में प्रायः आत्म-विश्वास की कमी होती है तथा स्वयं में निष्ठा करने की क्षमता का प्रभाव होता है। ऐसे ग्राहक विक्रयकर्ता की ईमानदारी पर शक करते हैं और वस्तु के गुणों पर भी विश्वास नहीं करते हैं। परिणामस्वरूप उन्हें माल बेचना विक्रयकर्ता के लिए बहुत बड़ी समस्या होती है। ऐसे ग्राहकों से व्यवहार करते समय विनयकर्ताओं को वस्तुओं के सम्बन्ध में पर्याप्त प्रमाण प्रस्तुत करने चाहिये। वस्तु के सम्बन्ध में गारंटी प्रदान करके, मरम्मत की सुविधा प्रदान करके भी ग्राहकों में विश्वास उत्पन्न किया जा सकता है।

**8. अल्पव्ययी ग्राहक (Economical Customers)**—कुछ ग्राहक अल्पव्यय करने में विश्वास रखते हैं। वे बहुत सी वस्तुओं के बारे में पूछकर कुछेक वस्तुएँ ही

खरीदकर घन बचा लेते हैं। किन्तु कभी कभी यह बचत बुरी होती है। ऐसे लोग घन बचाने के चक्कर में बार बार दुकानों के चक्कर लगाते हैं और बार-बार थोड़ी-थोड़ी मात्रा में वस्तुओं का खय करते हैं। इससे अन्ततोगत्वा उन्हें वस्तुएँ मंहगी पड़ती है।

जो ग्राहक कम कम माना में वस्तुएँ खरीदते हैं तथा बार-बार क्रय करने के आदी होते हैं, ऐसे ग्राहकों को विशेष छूट दी जा सकती है। इस विशेष छूट के प्रलोभन में उन्हें एक ही बार में अधिक मात्रा में वस्तु खरीदने की प्रेरणाहित दिया जा सकता है।

9 तर्कशील ग्राहक (Argumentative Customers)—तर्कशील ग्राहक बहुत ही आनामक प्रकृति के होते हैं। वे कभी-कभी हठधर्मी भी होते हैं, जो केवल अपनी बात को मनवाने का येनकेन प्रकारेण प्रयास करते रहते हैं। ऐसे ग्राहक यन्त्रियों के दोषों को ढूँढकर विषयकर्त्ता को बताते हैं और अपनी बुद्धिमानी का परिचय देने की कोशिश करते हैं। ऐसे ग्राहक आवावेश में अधिक बोलते हैं, शीघ्र ही मानसिक सन्तुलन खो देते हैं तथा कई असंगत बातें भी बोल देते हैं।

ऐसे ग्राहक से व्यवहार करते समय विषयकर्त्ता को अपनी ओर से बहुत कम धोला चाहिये। जिन प्रश्नों का उत्तर देना आवश्यक हो उनका संक्षेप में उत्तर दे देना चाहिये। अन्य ग्राहकों की तुलना में ऐसे ग्राहकों की शीघ्रातिशीघ्र निपटाकर भेजने की कोशिश करनी चाहिये। वस्तु के माँगते ही तत्काल प्रस्तुत कर देनी चाहिये। ऐसे ग्राहकों से चर्चालाप करने समय विषयकर्त्ता को अपने आप पर पूर्ण नियन्त्रण रखना चाहिये तथा ग्राहक की प्रत्येक कज्जी बात का मोठी वरती से उत्तर देना चाहिये। विक्रयकर्त्ता को कोई तर्क नहीं करना चाहिये।

10 शर्मील या लज्जाशील ग्राहक (Shy Customers)—शर्मील ग्राहक वे होते हैं जो वस्तुएँ खरीदने में शर्मीलापन या लज्जा अनुभव करते हैं। ऐसे ग्राहक दुकान में प्रविष्ट होते में भी मकोच का अनुभव करते हैं। वे दुकान में प्रविष्ट होने के बाद भी अपनी आवश्यकता की वस्तु का स्पष्ट रूप से नाम बताने में भी मकोच का अनुभव करते हैं।

विक्रयकर्त्ताओं को ऐसे ग्राहकों की आवश्यकता का पता लगाने के लिए उनसे तरह तरह के प्रश्न पूछने चाहिये। इन प्रश्नों का उत्तर सम्भवतः उन्हीं ही या न या गिर हिनाने के आधार पर मिले, किन्तु विक्रयकर्त्ता को धैर्यपूर्वक इनको समझना चाहिये। चूँकि ऐसे ग्राहकों में प्रायः निर्णय शक्ति का अभाव होता है। अतः विक्रयकर्त्ताओं को ऐसे ग्राहकों की मदद कर देनी चाहिये। ऐसे शर्मील रह रह ही बात करनी चाहिये। ऐसे ग्राहकों के शर्मीलेपन का किसी भी विक्रयकर्त्ता को अनावश्यक लाभ उठाने की कोशिश नहीं करनी चाहिये।

11 घमण्डी ग्राहक (Haughty Customers)—कुछ ग्राहक बहुत अधिक घमण्डी होते हैं। वे अपने आपको बहुत बड़ा समझते हैं। घमण्डी होने के पीछे कई

कारण हो सकते हैं। यथा रूपवती या रूपवान होना, धन-वीलत अधिक का होना या ऊँचे पद पर होना या ऊँचे पद तक पहुँच होना आदि-आदि। ये ग्राहक विशिष्ट आदर एवं सत्कार की विक्रयकर्त्ता से अपेक्षा करने हैं। ऐसे ग्राहक अन्य ग्राहकों से पहले वस्तुएँ प्राप्त करने जाने की भी इच्छा रखते हैं। ऐसे ग्राहक प्रायः अपने मामले खड़े अन्य ग्राहकों को हेय या निम्न कोटि के समझते हैं।

विक्रयकर्त्ताओं को ऐसे ग्राहकों से व्यवहार करने समय बहुत धनन्य बनना पड़ता है। विक्रयकर्त्ताओं की मूढ भाषा में ग्राहकों को यथोचित आदर देते हुए मांगी गई वस्तु दे देनी चाहिये। ऐसे ग्राहक प्रायः उच्च किस्म तथा प्राधुनिक वस्तुएँ ही पसन्द करते हैं। अतः उन्हें ऐसी ही वस्तुएँ दिखानी चाहिये।

**12 शारीरिक शक्ति से असहाय ग्राहक (Handicapped Customers)**—कुछ ग्राहक शारीरिक शक्ति में असहाय होते हैं। जैसे लूले, लम्बे ग्राहक, बहरे-गू में ग्राहक, नेत्रहीन आदि। ऐसे ग्राहक उनकी ऐसी स्थिति के कारण बाजार में विभिन्न स्थानों पर जाकर वस्तुओं की देखने एवं मोल भाव करने में प्रतमर्थ होते हैं। इसके अतिरिक्त ऐसे ग्राहक प्रायः बहुत कम खर्चते हैं तथा वे प्रायः स्वयं को दूसरों में नीचा भी समझते हैं।

विक्रयकर्त्ता को ऐसे ग्राहकों व प्रति पर्याप्त सहानुभूति दिखानी चाहिये। उन्हें उचित वस्तु तत्काल उपलब्ध करनी चाहिये। कभी कभी जो वस्तुएँ उपलब्ध नहीं हो उन्हें वागार से मगवाकर ऐसे ग्राहकों को उपलब्ध कर देनी चाहिये। गू में ग्राहक खोल नहीं पाते हैं। अतः उनकी भावनाओं को समझना चाहिये। बहरे ग्राहक सुन नहीं पाते हैं। अतः उन्हें इशारों से समझाना चाहिये। नेत्रहीन ग्राहक देख नहीं पाते हैं। अतः उन्हें वस्तु का बरान करके, वस्तु के बारे में बताना चाहिये। कहने का तात्पर्य यह है कि हम प्रकार के असहाय ग्राहकों को प्रत्येक प्रकार से सहायता देनी चाहिये ताकि वे भी अपने धन से उचित वस्तु का श्रय कर सकें।

**13 अमर्द ग्राहक (Ill mannered Customers)**—कभी कभी अमर्द ग्राहकों से दुकान पर विक्रयकर्त्ताओं का सामना करना पड़ जाता है। अमर्द ग्राहक प्रायः जोर जोर से बोलते हैं, चीखते हैं, चिल्लाते हैं। ये प्रायः छोटी सी बात का अतृप्त बना रहते हैं। ऐसे ग्राहक वस्तु की छोटी छोटी कमियों को बताने में कुशल होते हैं। ये प्रायः गुरसे व आक्रोश वस्तुओं को तुलनाय पहुँचाने में भी नहीं बूझते हैं। ये प्रायः चुभती हुई भाषा में बात करते हैं। ताकि विक्रयकर्त्ता भी इसी प्रकार नडने पर उतार हो जाय।

किन्तु विक्रयकर्त्ताओं को बहुत ही सतर्क रहना चाहिये। उसे ग्राहकों के शब्दों पर नहीं जाना चाहिये। उसे भरसक प्रयास करके ऐसे ग्राहकों की समस्या का तत्काल निवारण करने बिना करना चाहिये। भीठी भाषा में ही बात करते रहना चाहिए। ऐसे विक्रयकर्त्ता को बहुत ही महनगीन बनना चाहिए तथा ग्राहकों में तर्क नहीं करना चाहिये।



#### IV. आयु के आधार पर (On the basis of Age)

आयु के आधार पर ग्राहकों को मुख्यतः चार भागों में बांटा जा सकता है।

(i) बच्चे ग्राहक, (ii) युवा ग्राहक (iii) मध्यम ग्राहक तथा (iv) वृद्ध ग्राहक। अतः विक्रयकर्त्ता को उम्र के अनुसार ही उनसे व्यवहार करना चाहिये। भारत में विभिन्न प्रकार से आदर देने की परम्परा है। विक्रयकर्त्ताओं को उनका ध्यान रखना चाहिये।

#### V सैद्धान्तिक आधार पर (On the basis of Theory)

सैद्धान्तिक आधार पर दो प्रकार के विनियमिता होने हैं (i) वर्तमान ग्राहक वा ग्राहक (Customers), तथा (ii) भविष्य या सम्भावित ग्राहक (Prospective Customers)। वर्तमान ग्राहक वे होते हैं, जो वर्तमान में दुकान में वस्तुएँ खरीदने हैं। सम्भावित ग्राहक वे हैं जिन्हें ग्राहक बनाया जा सकता है। विक्रयकर्त्ता ऐसे ग्राहकों को प्रभावित करके ग्राहक बना सकता है। ये ग्राहक की वस्तु की आवश्यकता होती है किन्तु वह यह निश्चित नहीं कर चुका होता है, किस दुकान में किस ब्रांड की वस्तु खरीदनी है। कुछ विक्रयकर्त्ता उसे अपनी दुकान में लाने में सफल हो जाते हैं और उसे वस्तु खरीदने का निष्पत्ति लेने में सहायता कर देते हैं। वस्तु के खरीदते ही वह 'सम्भावित ग्राहक' में 'ग्राहक' बन जाता है।

#### VI निवास स्थान के आधार पर (On the basis of the Place of Origin)

निवास स्थान के आधार पर ग्राहक मुख्य रूप से तीन प्रकार के होते हैं। (i) ग्रामीण ग्राहक, (ii) शहरी ग्राहक तथा (iii) विदेशी ग्राहक। विक्रयकर्त्ताओं को इस बात का ध्यान रखना चाहिये कि ग्रामीण, शहरी तथा विदेशी ग्राहक में बहुत अन्तर होता है। तीनों के अर्थ वे उद्देश्यों में बहुत अन्तर पाया जाता है। अतः उनके अर्थ उद्देश्यों को ध्यान में रखना बहुत आवश्यक है। इसके अतिरिक्त उनकी भाषा, रीति रिवाज, व्यवहार में भी पर्याप्त अन्तर पाया जाता है। अतः इस तथ्य पर भी विशेष रूप से ध्यान देना चाहिये।

#### अभ्यास के लिए प्रश्न

1. ग्राहकों का वर्गीकरण किन किन आधारों पर किया जा सकता है? प्रत्येक का संक्षिप्त विवरण दीजिए।

What are the basis of classification of customers? Describe each of them in brief.

2. क्रय उद्देश्यों के आधार पर ग्राहकों का वर्गीकरण कीजिए तथा प्रत्येक का सविस्तार वर्णन कीजिए।

*Classify customers on the basis of the buying objectives and discuss each of them in detail*

3. ग्राहकों की वैयक्तिक प्रवृत्ति के आधार पर ग्राहकों के प्रकारों का वर्णन कीजिए।

*Discuss the customers on the basis of their individual characteristics*